

Rank and yank

-Når alle skal inn i en mal

Sofie Rabo Carlsen



Masteroppgave OLA 4090

Organisasjon, Ledelse & Arbeid

Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi ved
Samfunnsvitenskapelig Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Høst 2014

© Sofie Rabo Carlsen

2014

Rank and yank – Når alle skal inn i en mal

Sofie Rabo Carlsen

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: OKPrintShop, Oslo

Sammendrag

Denne masteroppgaven utforsker praksis ved karaktersetting i arbeidslivet gjennom et litteraturstudie av performance appraisal (heretter PA) og forced distribution rating systems (heretter FDRS), i perioden 2009 til 2014. For å gi et mer nyansert bilde av organisasjoners og akademikers syn på verktøyet, har jeg valgt å basere litteraturstudiet på både populær- og akademisk litteratur.

Virkningen av FDRS er omdiskutert, og det finnes dem som taler for og mot verktøyet. Gjennom den siste tiden har det kommet frem at flere organisasjoner har valgt å terminere bruken av FDRS. Grunnet diskusjonen om hvorvidt FDRS kun er en trend som nå bør avskaffes, anser jeg det som viktig å se på utfordringene verktøyet bringer med seg. På bakgrunn av dette har jeg valgt å sentrere oppgaven rundt utfordringer forfattere av litteraturen trekker frem som relevante knyttet til bruken av FDRS.

Utfordringene knyttes til hvordan ledelsen håndterer verktøyet, ansattes oppfattelse av FDRS, utførelse og hvilke faktorer som bør vurderes. Det som kommer tydeligst frem i litteraturstudien er at det er vanskelig å være kun positiv eller negativ til verktøyet ettersom det er sterkt kontekstavhengig. I noen tilfeller slår til og med fordelene og ulempene ved FDRS hverandre i hjel. Det viser seg også at hvorvidt et aspekt ved FDRS kan regnes som fordelaktig eller ikke, oftest vil variere ut ifra om man ser det fra et person- eller organisasjonsnivå.

Som et resultat av hva forfatterne av litteraturen har trukket frem som viktig, har jeg laget en liste over spørsmål man bør ta stilling til for å finne ut av om FDRS vil være fruktbart for en gitt organisasjon, og om man eventuelt kan ha utbytte av å implementere verktøyet. Det vil dermed ikke bli tatt stilling til om FDRS kan regnes som positivt eller negativt i seg selv, men oppgaven vil heller belyse hva man bør være bevisst på ved bruken av et slikt verktøy.

Forord

Jeg vil gjerne takke de som har kommet med innspill underveis i oppgaven. En særlig takk rettes til Torben Hviid Nielsen og Hans Christian Sørhaug for faglige innspill, tilbakemeldinger og metodisk tilnærming. I tillegg til dette ønsker jeg å takke Lisbeth Jensen for faglige innspill og synliggjøring av populærlitteratur underveis i skriveprosessen.

Til slutt vil jeg rette en stor takk familie og kjæreste for at de har holdt ut med meg i en hverdag fylt med oppturer og nedturer. Dere har hjulpet meg til å se lyset i enden av tunnelen.

Innholdsfortegnelse

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Innledning | 1 |
| 1.1 | Ansiennitetsprinsippet | 2 |
| 1.2 | Aktualitet | 3 |
| 2 | Begrunnelse for tema | 7 |
| 2.1 | Problemstilling | 7 |
| 2.2 | Oppgavens struktur..... | 8 |
| 2.3 | Sentrale begreper..... | 8 |
| 2.3.1 | Performance management | 9 |
| 2.3.2 | Performance appraisal | 9 |
| 2.3.3 | Forced distribution rating systems..... | 11 |
| 2.3.4 | Persepsjon..... | 14 |
| 2.4 | Kontekst | 14 |
| 3 | Metode | 16 |
| 3.1 | Litteraturstudie som metode | 16 |
| 3.2 | Utvalg..... | 20 |
| 3.3 | Etikk..... | 21 |
| 3.4 | Henvendelser..... | 23 |
| 3.5 | Oppgavens begrensninger..... | 23 |
| 4 | Fordeler og ulemper ved FDRS..... | 25 |
| 4.1 | Går vinning opp i spinning? | 26 |
| 5 | Utfordringer knyttet til FDRS..... | 29 |
| 5.1 | God kommunikasjon vs. mangel på kommunikasjon | 30 |
| 5.1.1 | Påtvungen kommunikasjon..... | 30 |
| 5.1.2 | Performance feedback..... | 31 |
| 5.1.3 | Én vs. flere om vurderingen | 32 |
| 5.1.4 | Karakterer til ledelsen..... | 33 |
| 5.2 | Kontinuitet vs. diskontinuitet..... | 34 |
| 5.2.1 | Suksesjonsplan | 35 |
| 5.2.2 | Trening- og utviklingstiltak vs. mangel på trening og utviklingstiltak..... | 36 |
| 5.2.3 | Målsetting..... | 38 |
| 5.3 | Rettferdighet vs. urettferdighet | 39 |
| 5.3.1 | Opplevelse av rettferdighet..... | 39 |
| 5.3.2 | Tillit til lederne | 41 |
| 5.3.3 | Belønning vs. nulling..... | 42 |
| 5.4 | Objektivitet vs. subjektivitet | 44 |
| 5.4.1 | Er det mulig å unngå målingsfeil?..... | 44 |
| 5.4.2 | Ulike typer målingsfeil..... | 45 |
| 5.5 | Fokus på individet og det kollektive vs. ensidig fokus på individet | 47 |
| 5.5.1 | Samarbeid eller konkurranse | 47 |
| 5.5.2 | FDRS innvirkning på motivasjonen | 49 |
| 5.5.3 | Karakterskalaens innvirkning..... | 50 |
| 5.6 | Få vs. mange vurderingskriterier | 51 |
| 5.6.1 | Vurderingskriterier..... | 51 |
| 5.6.2 | Lojalitet | 52 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 5.7 | Mottagende kultur vs. avventende kultur | 54 |
| 5.7.1 | Implementering av FDRS..... | 55 |
| 5.7.2 | Oppslutning om FDRS..... | 56 |
| 5.7.3 | Innblikk i organisasjonskulturen gjennom FDRS | 57 |
| 6 | Sammenfatning av utfordringene | 58 |
| 6.1 | FDRS utfordringer i korte trekk..... | 58 |
| 6.2 | Kan FDRS miste sin hensikt over tid? | 59 |
| 7 | Normativ sjekkliste | 61 |
| 7.1 | Kulturell sjekkliste | 61 |
| 7.2 | Nyttige spørsmål man bør stille seg selv | 63 |
| 8 | Konklusjon | 65 |
| 8.1 | Viktigste funn..... | 65 |
| 8.1.1 | Fordeler og ulemper ved FDRS..... | 65 |
| 8.1.2 | Utfordringer ved FDRS | 65 |
| 8 | Videre forskning..... | 68 |
| 9 | Litteratur | 69 |
| 10 | Vedlegg..... | 79 |
| 10.1 | Stikkordsliste | 79 |

1 Innledning

I dagens arbeidsliv holder det ikke nødvendigvis å gjøre en god jobb, man skal også kunne dokumentere kvaliteten på arbeidet. Kontrolltiltak og måling av ansattes prestasjoner gjennom ulike verktøy blir stadig vanligere i arbeidslivet (Dahle, 2014, s. 13-23).

Performance management har vist seg gjeldende over lengre tid og anvendes i de fleste bedrifter i en eller annen form (Aguinis et al., 2011, s. 503; Blume et al., 2009, s. 77; Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 144). Det har blitt sagt at de mest konkurransedyktige organisasjonene er de som har evne til å håndtere sine ansatte (Pfeffer, 1994 i Guralnik et al., 2004, s. 339). Kontroll har dermed blitt langt mer fremtredende i norsk arbeidsliv i de senere år (Dahle, 2014, s. 20; Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 144).

Gjennom ytterligere fokus på å kartlegge ansattes prestasjoner kom performance appraisal og forced distribution rating systems i søkelyset. I denne oppgaven vil det bli sett på utfordringer som knyttes til performance appraisal, i lys av forced distribution rating systems. Forced distribution rating systems har hatt grobunn i Norge i de siste 30-40 årene (Østlie, 2014), og det å rangere ansatte ved hjelp av karakterer har blitt stadig mer vanlig med tiden (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 157). Jack Welch, administrerende direktør i General Electric, var en av de først som kom opp med konseptet under navnet GE-modellen (Bates, 2003, s. 63; Blume et al., 2009, s. 78; Stewart et al., 2010, s. 168). Modellen går ut på å rangere ansatte, basert på deres prestasjoner, inn i tre grupper; de beste 20 prosent, de middels 70 prosent og de laveste 10 prosent (Bates, 2003, s. 66). Ut ifra Welch tanke sett er det formålstjenlig å fjerne ansatte som havner i de 10 laveste prosentene hvert år, såkalte "underpresterere" (Scullen et al., 2005, s. 1; Stewart et al., 2010, s. 168) og jobbe for å heve kompetanse til de resterende ansatte. I dag finnes det mange varianter av forced distribution rating systems (Bates, 2003, s. 63).

Forced distribution rating systems tvinger en organisasjon til å differensiere mellom sine ansatte (Bates, 2003, s. 65). Dette er grunnen til at mange har sterke meninger om temaet. Forkjemperne for forced distribution rating systems argumenterer for at det er fordelaktig å avdekke ulike prestasjonsnivåer hos ansatte for å kunne dimensjonere belønning for ekstra innsats (Bates, 2003, s. 64; Guralnik et al., 2004, s. 341; Stewart et al., 2010, s. 172).

Motstanderne av verktøyet stiller seg negative til at ansatte skal grupperes i fastlåste 20-70-10

grupper, da de mener at det skaper en konkurransekultur og at det kan gi opphav til frykt for å miste jobben hos ansatte (Guralnik et al., 2004, s. 341; Scullen et al., 2005, s. 2). Bruken av forced distribution rating systems er derfor omdiskutert og debatten rundt virkningen av verktøyet er preget av både positive og negative argumenter. Gjennom den siste tiden har det kommet frem at flere organisasjoner har valgt å terminere bruken av forced distribution rating systems, og det spekuleres i om det er en tilbakegående trend. Med dette som utgangspunkt har jeg valgt å sentrere oppgaven rundt mulige utfordringer knyttet til bruken av dette verktøyet.

På mange måter kan man si at karakterer gjør eksplisitt noe som eller blir gjort implisitt. Det blir foretatt vurderinger i de fleste bedrifter, uavhengig av om de bruker karakterer eller ikke (Fletcher, 2008, s. 2). Ved å benytte seg av karakterer setter man vurderingen i system. I tillegg til dette vil nok mange argumentere for at tall ikke lyver, og i den forstand kan regnes som en bedre beslutningsstøtte enn vanskeligere målbare vurderinger beskrevet med ord.

1.1 Ansiennitetsprinsippet

Forced distribution rating systems baserer seg på vurdering av ansattes prestasjoner (Schleicher et al., 2009, s. 900). Det er i uoverensstemmelse med hva som tidligere, og i mange tilfeller fremdeles, ansees som veiledende kriterium ved nedbemanning, nemlig ansiennitet.

Ansiennitetsprinsippet er et prinsipp om at ansiennitet skal ligge til grunn som et kriterium for utvelgelse av overtallige ansatte (Fougner et al., 2011, s. 259). Ansiennitet kan regnes som et av de vanligste utvelgelseskriteriene og det kan dermed sees på som omstridt å gå utenom dette dersom man må minke antall ansatte (Fougner et al., 2011, s.259). Bedrifter som benytter forced distribution rating systems har blitt kritisert for å velge bort ansiennitetskriteriet ved en eventuell nedbemanning (Dahl, 2011; StudentTorget, 2012). Ansiennitetsprinsippet er imidlertid ikke lovfestet og Fougner et al. (2011, s. 259) påpeker at det dermed ikke kan regnes som et tvunget kriterium. Jevnfør Arbeidsmiljøloven (2005), heretter aml., §15-7 første ledd, kan ikke en arbeidstaker sies opp uten at det er saklig begrunnet. Denne begrunnelsen kan ligge i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold. I dagens kunnskapssamfunn er kunnskapsbedrifter avhengige av å beholde best

mulig kunnskap innad i bedriften (Dysvik, 2009, s. 139). Dersom man følger ansiennitetsprinsippet vil det kunne medføre at bedriften mister nyttig kompetanse, som igjen kan føre til at bedriftens markeds plassering faller. På den måten kan man argumentere for at saklig grunn for oppsigelse også kan være fundamentert i bedriftens overlevelsesmulighet (Dahle, 2014, s. 169-170). At arbeidsgiver kan fravike ansiennitetsprinsippet dersom det foreligger tungtveiende grunner, åpner opp for andre mulige måter å vurdere ansatte på. En annen vurderingsform som har kommet tydeligere frem de siste årene er karaktersetting, også i form av forced distribution rating systems.

Karaktersetting i norsk arbeidsliv betraktes som lovlig ettersom det er naturlig å regne det som en del av arbeidsgivers styringsrett (Dahle, 2014, s. 171-173; Gamst, 2012). Styringsrett defineres ifølge Jakhelln (2006, s. 24) som ”arbeidsgivers rett til å lede, fordele og kontrollere arbeidet, samt retten til å inngå arbeidsavtaler og bringe dem til opphør, innen de rammer som følger av de arbeidsrettslige regler.” Karaktersetting kan regnes som et kontrolltiltak, hvor det ikke foreligger noen nedre grense (aml., 2005, kapittel 9; Arbeidstilsynet, udat.). Ifølge Arbeidstilsynet (udat.) har et kontrolltiltak blant annet som formål å ivareta HMS og personaladministrasjon, sikre at ansatte overholder arbeidskontrakten og rutiner, samt lovpålagte krav til virksomheten. Ergo kan man si at kontrolltiltak nedlegges med gode hensikter gjennom arbeidsgivers styringsrett.

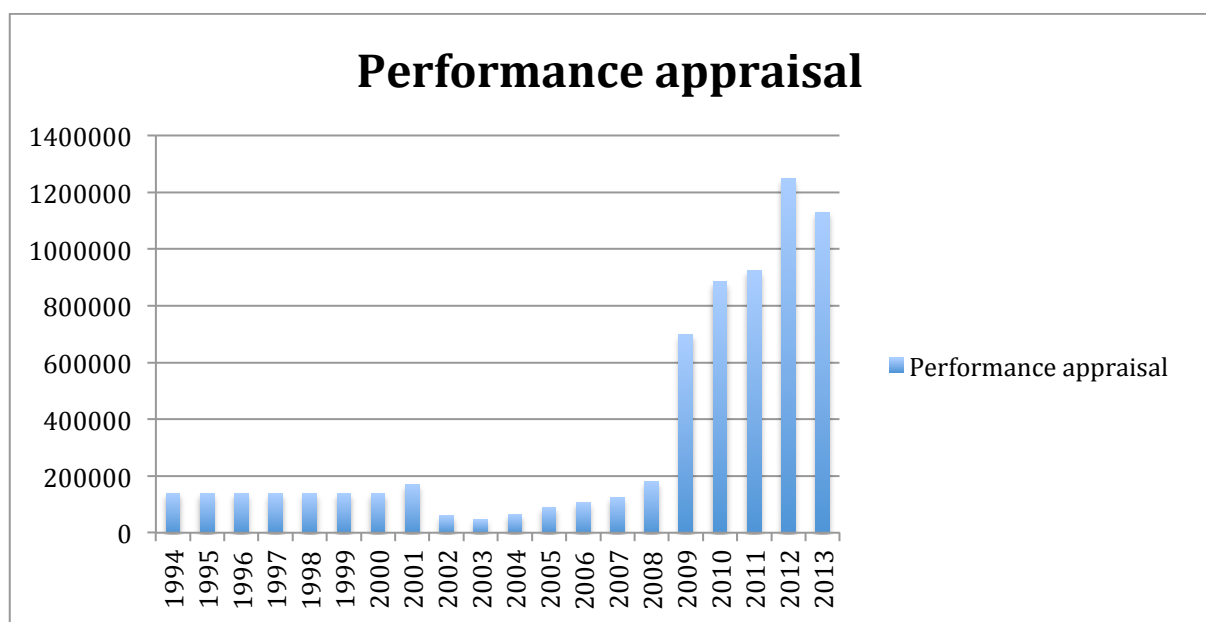
Selv om arbeidsgiver har styringsrett og i den forstand har makt til å innføre kontrolltiltak, er man pliktig til å drøfte behov, utforming og gjennomføring av kontrolltiltaket med tillitsvalgte før eventuell implementering, jevnfør aml. (2005) § 9-2 første ledd. I tillegg til dette er man som arbeidsgiver pålagt å informere involverte ansatte om gjennomføring og antatt varighet, jevnfør aml. (2005) § 9-2-2. Når kontrolltiltaket først er innført, kreves det at det jevnlig evalueres av arbeidsgiver i samråd med tillitsvalgt ifølge aml. (2005) § 9-2-3. Det er dermed en rekke betingelser som må følges for at karaktersetting kan regnes som et gyldig kontrolltiltak.

1.2 Aktualitet

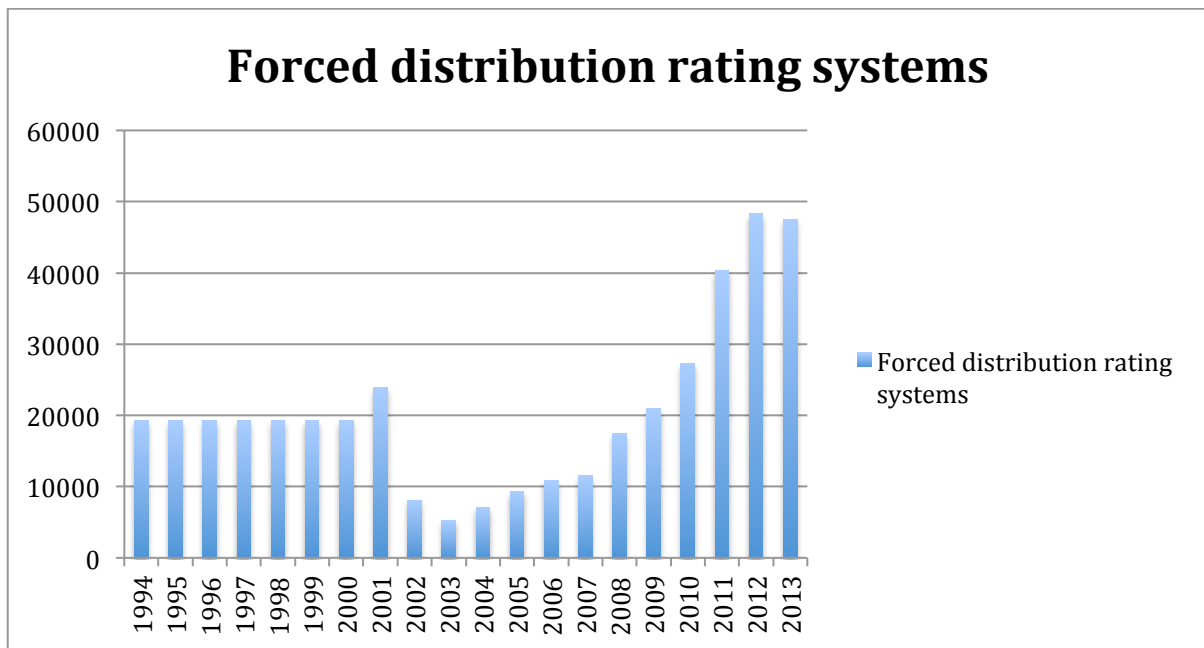
Performance appraisal og forced distribution rating systems er av høy aktualitet ved dags dato. For å illustrere dette har jeg foretatt søk på Google.com og notert antall treff per år fra

og med 1994 til 2013. Grunnen til at jeg har benyttet Google i stedet for Google Scholar er fordi sistnevnte er en relativt ny database, så sannsynligheten for at antall treff vil øke i løpet av de seneste årene er forholdsvis stor, og det ville gitt en falsk positiv kurve.

Teknologiutviklingen har trolig bidratt til flere publiseringer i de seneste årene på Google også, men spredningen i diagrammene er såpass stor at den vil muligens kunne gi en indikasjon på hvordan utviklingen har vært på fagfeltet. Da jeg lagde diagrammene var det viktig for meg å etterprøve søket mitt for å sammenligne de to resultatene. Det viste seg å være en differanse mellom det første og andre søket. Dette bidro til at jeg foretok et tredje søk som gav en pekepinn på hvilke av de to foregående søkene som var likest det tredje. Ettersom alle de tre søkene hadde en viss differanse mellom seg, på tross av like søkeord og samme søkemotor og lik tidsavgrensning, er det viktig å ikke tillegge de eksakte tallene for stor tyngde. I oppgaven blir det tredje søkets diagrammer brukt.



Figur 1: Antall treff per år på performance appraisal



Figur 2: Antall treff per år på forced distribution rating systems

Google-søket viser tre tendenser for både performance appraisal og forced distribution rating systems. Den første tendensen er at begge diagrammene viser et forholdsvis jevnt nivå fra 1994 til 2001. Det vil si at verken performance appraisal eller forced distribution rating systems er et nytt fenomen som kun hører til de seneste tiåret.

Den andre tendensen som kommer tydelig frem i diagrammene er at det forekommer et ganske markant fall i antall treff etter 2001. Det er vanskelig å forklare årsaken til dette radikale skiftet, og det kan raskt bli svært spekulativt å komme med en forklaring uten ytterligere kilder å basere den på. Dersom jeg skal la tillate meg å spekulere, kan en plausibel forklaring ha rot i verdensomfattende hendelser som har bidratt til et skifte i fokus. Et eksempel i dette tilfellet kan være terrorangrepet i New York 9.11 i 2001. Slike fenomener kan vekke interesse for nye forskningsområder, samtidig som redaktører kan gi retningslinjer for hva de ønsker å publisere i form av hva de tror er aktuelt for lesergruppen deres. Det er imidlertid viktig å poengtere at dette kun er et tankeeksperiment med henblikk på å gi en forklaring, men som på ingen måte trenger å være rotfestet i virkeligheten. En annen mulig forklaring kan være at det er motesvingninger. Disse svingningene kan være et resultat av indre spenninger som gjør at man får innblikk i fordeler eller ulemper ved performance appraisal og forced distribution rating systems.

En tredje tendens er at begge diagrammene har en merkverdig stigning mot slutten. Antall treff for performance appraisal stiger kraftig i 2009 og fortsetter å øke antall treff ut 2012. Det forekommer en liten nedgang i 2013, men dette er ikke nevneverdig sammenlignet med treffene fra 2002-2008. Forced distribution rating systems stiger i likhet med performance appraisal rundt 2009- 2010, men det er ikke et like markant opprykk. Også innen forced distribution rating systems er det en liten nedgang i 2013, men det har variert litt ut ifra de tre søkene så det er ikke nødvendigvis en reell nedgang.

Den gradvise stigningen i antall treff viser at performance appraisal og forced distribution rating systems er av høy aktualitet og har vært et mye omtalt fagområde de siste årene. Uansett om tallene Google.com viser varierer noe, er det tre tydelige tendenser som kommer frem ved alle de tre søkene jeg har foretatt som ikke kan neglisjeres. Man skal likevel være bevisst at disse tallene kun beskriver antall treff. Diagrammene gir ingen informasjon om søketreffene omtaler begrepene i positiv eller negativ favør eller av hvilken kvalitet det de er av.

2 Begrunnelse for tema

Jeg vil i dette kapittelet først ta for meg problemstillingen for oppgaven, for deretter å gi et overblikk over oppgavens struktur. Til slutt vil jeg definere sentrale begreper for videre lesing.

2.1 Problemstilling

Mye av den akademiske litteraturen er negativ til performace appraisal og forced distribution rating systems. Jeg stiller meg dermed spørrende til hvorfor mange organisasjoner likevel velger å benytte forced distribution rating systems som et verktøy. Det er naturlig å anta at de har en formening om at det vil gi gunstig avkastning for bedrifter ettersom de er villige til å legge ressurser ned i en slik evalueringsform. På den måten kan man si at det foreligger en tilsynelatende splittelse knyttet til at mye akademisk forskning er negativt innstilt til forced distribution rating systems samtidig som et antall bedrifter velger å bruke dette verktøyet, samt har tro på dets positive effekt.

Jeg vil ikke i denne oppgaven forsøke å løse problematikken rundt om forced distribution rating systems er fordelaktig eller ikke ettersom det hadde blitt for altomfattende, i tillegg til at jeg ikke nødvendigvis tror at det finnes ett riktig svar på dette. Oppgaven vil omhandle en sammenfatting av faglitteraturens og populærlitteraturens syn på positive og negative sider ved bruk av performance appraisal med vekt på hvordan det er uttrykt i forced distribution rating systems. Problemstillingen er dermed ” *Hvilke utfordringer knyttes til performance appraisal, og hvordan blir disse uttrykket i forced distribution rating systems?*” For å belyse dette spørsmålet ytterligere vil jeg besvare to underproblemstillinger;

- *Hvilke faktorer hemmer eller fremmer bruken av forced distribution rating systems?*
- *Finnes det en grense for når forced distribution rating systems ikke kan ansees som hensiktsmessig lenger?*

Oppgaven vil dermed ikke konkludere med om implementering av forced distribution rating systems er hensiktsmessig eller ikke, men heller se på hvilke dilemmaer man må ta stilling til

ved et slikt verktøy. Til slutt vil jeg trekke frem en sammenfatning av hva faglitteraturen og populærlitteraturen anser som essensielle forutsetninger for performance appraisal og forced distribution rating systems.

Grunnen til at jeg har valgt å se på både performance appraisal og forced distribution rating systems er at det sistnevnte er en del av performance appraisal, og at begrepene dermed ikke kan sees uavhengig av hverandre (Cooper og Argyris, 1998, s. 229). Jeg har dermed valgt å inkorporere litteratur om performance appraisal underveis i teksten for å understreke poeng som også gjelder for forced distribution rating systems. Dahle (2012, s. 5-232) skriver for eksempel om karakterer i arbeidslivet, men jeg kan ikke med sikkerhet si at alle organisasjonene han omtaler faktisk gjennomfører forced distribution rating systems ettersom det ikke er klargjort om de bruker en normalfordelingskurve når de setter karakterene. Mye av det Dahle (2012, s. 5-232) trekker frem som viktig er likevel svært aktuelt for forced distribution rating systems.

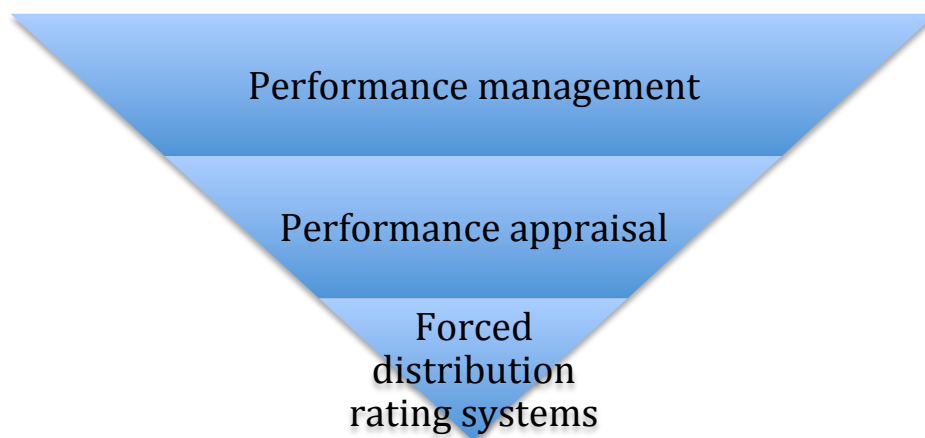
2.2 Oppgavens struktur

Jeg vil først klargjøre videre begrepsbruk for oppgaven, før jeg i neste kapittel vil redegjøre for den metodiske tilnærming og utvalget til oppgaven. Dernest tar jeg for meg noen fordeler og ulemper som er knyttet til forced distribution rating systems. I kapittel 5 tar jeg for meg den mest omfattende delen av analysen hvor jeg ser på utfordringer som knyttes til forced distribution rating systems. I det neste kapittelet sammenfatter jeg utfordringene fra kapittel 5 og ser på om forced distribution rating systems kan nå en grense for når det ikke kan regnes som hensiktsmessig lenger. Kapittel 7 omhandler en normativ sjekkliste på bakgrunn av litteraturens anbefalinger. Denne listen kan bidra til å gi en pekepinn på om forced distribution rating systems kan være fruktbart for en gitt organisasjon. Avslutningsvis samler jeg trådene og sammenfatter analysens viktigste funn, samt peker på muligheter for videre forskning.

2.3 Sentrale begreper

Performance management kan regnes som en overordnet horisont som omfavner performance appraisal (Ligon et al., 2012, s. 635; Mone et al., 2011, s. 206). Forced distribution rating

systems kan til gjengjeld regnes som en form for PA (Cooper & Argyris, 1998, s. 229). For å tydeliggjøre dette ytterligere følger en begrepsavklaring.



Figur 3: Denne modellen forklarer hvordan begrepene står i forhold til hverandre.

2.3.1 Performance management

Aguinis (2009, s. 2 i Aguinis et al, 2011, s. 504) definerer performance management som “a continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization.” Med andre ord er performance management, heretter PM, en måte å kartlegge ansattes styrker og svakheter på, samt jobbe med å forbedre den generelle ytelsen til den ansatte og å innrette ytelsen mot strategiske mål.

Kuvaas og Dysvik (2012, s. 144) viser til at PM og performance appraisal omhandler aktiviteter som man i Norge oftest forbinder med begrepet medarbeidersamtaler. Ettersom PM og performance appraisal er av administrativ art har de dermed kommet opp med begrepet administrative medarbeidersamtaler. Jeg stiller meg litt kritisk til å sammenslå PM og performance appraisal da de per definisjon er ulike aktiviteter, og velger derfor å forholde meg til de engelske begrepene gjennom oppgaven.

2.3.2 Performance appraisal

Det forekommer ulike definisjoner av begrepet performance appraisal, heretter PA. Noen av definisjonene begrenser PA til å omhandle kun den evaluerende delen av begrepet og ser bort

ifra feedback og mulig utviklingspotensial, mens andre definisjoner inkluderer evaluering av prestasjon, feedback og tilrettelegging for utviklingspotensial (Ligon et al., 2012, s. 635; Spence & Keeping, 2011, s. 85). Ligon et al. (2012, s. 635) presenterer en snever definisjon av PA:

Performance appraisal is the process of assessing or evaluating performance to make decisions (eg., about promotions). (Ligon et al., 2012, s. 635)

Definisjonen over snevrer inn begrepet betraktelig, sett opp imot andre definisjoner som inkluderer trenings- og utviklingstiltak. Det er stor forskjell på å konstatere at man er god eller mindre god på et område, kontra å få vite hvordan man burde gå frem for å forbedre visse ferdigheter og hvordan man kan tilrettelegge for det. Ligon et al. (2012, s. 635) differensierer mellom PA og prestasjonsutvikling og understreker at de to begrepene til sammen utgjør PM.

Ettersom at mye av litteraturen om forced distribution rating systems inkluderer utviklingspotensial som en del av begrepet virker det urimelig å snevre inn det overnevnte begrepet til å utelukke trenings- og utviklingstiltak (Bates, 2003, s. 66; Stewart et al., 2010, s. 171-173). Problemstillingen under inkluderer både evaluering av ansattes prestasjoner i tillegg til ansattes tenkelige utviklingspotensial:

Performance appraisal is an evaluative process whereby managers rate and deliver feedback regarding employees' performance. It is typically conducted as a formal, discrete event occurring annually or semi.annually to assist with administrative decisions (e.g., promotions and pay raises) and employee development (e.g. identifying training opportunities and areas for improvement; Murphy & Cleveland, 1995). (Spence & Keeping, 2011, s. 85)

I denne oppgaven velger jeg å benytte sistnevnte forståelse av begrepet og inkluderer dermed både evaluerings- og utviklingsaspektet ved PA.

Kuvaas og Dysvik (2012, s. 144) argumenterer for at PA kan oversettes til administrative medarbeidersamtaler, og Larsen og Bøe (2013, s. 4) legger frem forslag som prestasjonsvurdering eller ansattvurdering. Ettersom at PA er et godt innarbeidet begrep og

på grunn av manglende ideell oversettelse på norsk, velger jeg å benytte det engelske begrepet.

2.3.3 Forced distribution rating systems

Ordtaket ”kjært barn har mange navn” er svært representativt i tilfellet med forced distribution rating systems. Det finnes mange begreper som brukes om det samme fenomenet, noe som resulterer i tvetydighet (Grote, 2005, s. 138). Eksempler på dette er forced rating, forced ranking, forced distribution, forced distribution rating systems og forced distribution performance evaluation (Bates, 2003; Guralnik et al., 2004; Schleicher et al., 2009; Stewart et al., 2010). Grote (2005, s. 138-141) argumenterer for at forced ranking og forced distribution innebærer ulike elementer og at det dermed ikke kan forenes under samme begrep. Slik han deler inn begrepene foreligger det er klart skille mellom de to, hvor forced distribution regnes som en del av performance appraisal-politikken i en organisasjon med en absolutt sammenlikning mellom person og et standard skjema, hvor fokuset ligger på prestasjon. Forced ranking er, på den andre siden, et verktøy uavhengig av andre HR-verktøy som legger til grunn en relativ sammenlikning mellom personer med fokus på både prestasjon og fremtidig potensial. Selv om Grote (2005, s. 138-141) argumenterer for at forced ranking og forced distribution er begrep med ulik definisjon, viser det seg gjennom litteratursøket at mange andre, både innenfor akademia og populærlitteraturen, ikke skiller mellom disse begrepene (Blume et al., 2009, s. 78; Grote, 2005, s. 138). Jeg har dermed valgt å ikke ta hensyn til Grotes (2005, s. 138-141) differensiering i denne oppgaven ettersom at litteratursøket ikke gir en like klar inndeling.

På grunn av manglende god oversettelse på norsk vil jeg heretter benytte det engelske begrepet ”forced distribution rating systems”, heretter FDRS. For at det ikke skal være forvirrende for leseren av denne oppgaven har jeg valgt å kun bruke FDRS som et samlebegrep fremfor å benytte det begrepet litteraturen bruker, såfremt det ikke kommer frem en klar definisjon i teksten.

Ettersom det er såpass stor usikkerhet rundt hva som blir lagt i begrepet viser det seg å være vanskelig å finne en representativ definisjon av FDRS. Cooper og Argyris (1998, s. 229) forklarer begrepet slik:

The forced distribution method of PERFORMANCE APPRAISAL derives its name from the fact that those responsible for providing evaluations, the raters, are "forced" to distribute ratings for the individuals being evaluated into a "prespecified" performance distribution. Typically the performance distribution is chosen to reflect the normal curve, so that a relatively small percentage of ratees are required to be placed in the extremes (best and worst performers) and larger percentages of ratees are placed in the categories toward the middle of the performance distribution. (Cooper & Argyris, 1998, s. 229)

Cooper og Argyris (1998, s. 229) legger vekt på at de ansatte skal distribueres inn i kategorier som er lagd før selve evalueringen finner sted, og som oftest representerer en normalfordelingskurve. Guralnik et al. (2004, s. 339) argumenterer for en litt videre definisjon der ansatte skal fordeles inn i kategorier som er forhåndsbestemte, eller gjennom en relativ prestasjonsvurdering:

Forced distribution (FD) generally entails either categorizing employees into established performance "buckets" using a defined distribution curve or ranking employees on the basis of relative performance ranging from best to worst. (Guralnik et al., 2004, s. 339)

Denne definisjonen støtter også Blume et al. (2009, s. 78) seg på. Det har vært vanskelig å oppdrive en dekkende definisjon av FDRS innen litteratursøket mitt fra 2009-2014.

Definisjoner av nyere tid er av ulik oppfatning av hva som inngår i begrepet. Noen fokuserer på hvordan distribusjonen fordeles prosentvis i grupper, mens andre legger mer vekt på sammenlikningsaspektet. Dette kan kanskje være årsaken til noe av forvirringen rundt bruken av de ulike begrepene. Det virker som litteraturen tar utgangspunkt i at det er et såpass kjent begrep til at det ikke trengs ytterligere forklaring eller definisjon, noe som viser seg å ikke være tilfellet.

Eksempler på dette er:

FDRS is a particular type of PA approach in which the rater is required to fit evaluations to a particular distribution (often a "normal" distribution or a variant thereof, such as a "20-70-10" distribution). (Schleicher et al., 2009, s. 900)

"A forced distribution rating system (FDRS) is a performance evaluation format that uses a comparative/ relative approach to performance appraisals and is often tied to termination decision." (Mulligan & Schaefer, 2011, s. 385)

Selv om det er tvetydighet rundt begrepsbruken, virker det som mesteparten av forfatterne av litteraturen har en felles forståelse av hensikten med å bruke FDRS. Guralnik et al. (2004, s. 340) trekker frem tre aspekter; at FDRS kan bidra til å bygge en kultur basert på høyprestasjon gjennom å differensiere ansattes prestasjoner, belønne og straffe ansatte basert på prestasjoner, samt ha en ærlig kommunikasjon på tvers av organisasjonen. Bates (2003, s. 64) baserer sin artikkel på mye av det samme, i tillegg til at han trekker frem at FDRS kan være avgjørende for å omdanne en organisasjon med vanskeligheter om til en markedsdominant organisasjon. Schleicher et al. (2009, s.903) trekker også frem tre formål og argumentere for at FDRS kan brukes for å terminere arbeidsforhold, overvåke prestasjoner og forfremme eller nedgradere ansatte. Hvorvidt man ønsker å benytte verktøyet for ett eller flere av disse formålene må være opp til hver enkelt organisasjon.

Stewart et al. (2010, s. 169) påpeker at FDRS kan bli utført på mangfoldige måter. Dette kommer enda tydeligere frem i Blume et al. (2009, s. 78) sin artikkel om ulike former for FDRS. De skiller mellom absolute rating systemer og relative rating systemer, hvor førstnevnte er et system der ansatte blir vurdert opp mot en satt standard, mens relative rating systemer sammenligner person-til-person. Som tidligere nevnt er dette feilaktig i henhold til Grotes forståelse som går ut på at forced distribution er en sammenlikning av person opp imot et standard skjema, mens forced distribution er en sammenlikning mellom personer (Grotes, 2005, s. 140).

Som følge av begrepsforvirring fra litteraturens sin side velger jeg å basere denne oppgaven på en litt bred forståelse av begrepet slik som Guralnik et al. (2004, s. 339). Ved å inkludere både absolute rating systemer og relative rating systemer dekker jeg større deler av litteraturen, i tillegg til at mye av litteraturen ikke skiller mellom de to formene for FDRS.

2.3.4 Persepsjon

En og samme situasjon kan erfares ulikt avhengig av person, posisjon og organisasjonskultur (Larsen & Buss, 2008, s. 393; Passer et al., 2009, s. 200-203). På den måten kan en ansatts opplevelse av vurdering av egen innsats bli påvirket av individets persepsjon. Persepsjon defineres som "...the process of imposing order on the information our sense organs take in" (Larsen & Buss, 2008, s. 393). Passer et al. (2009, s. 200) argumenterer for at persepsjon kan ansees som en aktiv og kreativ prosess der ubearbeidede sanseintrykk organiseres og gis mening. Persepsjon er med andre ord erkjennelser gjennom sansene og informasjon om omverdenen som vi handler og orienterer oss ut ifra. Denne måten å anse verden på er i tråd med et konstruktivistisk syn, som har et utgangspunkt om at det ikke finnes en sann verden vi har tilgang til, men at man kun kan observere verden gjennom egen persepsjon (Moses & Knutsen, 2012, s. 177).

Hvordan man persiperer en situasjon kan legge føringer for hvorledes en ansatt opplever vurderingen av arbeidsinnsatsen som positivt eller negativt ladet (Larsen & Buss, 2008, s. 393; Passer et al., 2009, s. 200-203). Det er dermed ikke slik at alle ansatte vil oppfatte den samme situasjonen som enerådende positiv eller negativ. Det samme gjelder ansattes oppfattelse av FDRS som verktøy, noen vil muligens like måleverktøyet, mens andre kanskje vil være mindre tilfreds med vurderingsformen (Blume et al., 2009, s. 79). På den måten kan noen dilemmaer som blir trukket frem i denne oppgaven virke mer eller mindre treffende avhengig av et individs persepsjon.

Enkeltindividers opplevelse av vurderingssituasjonen vil ikke bli sterkt vektlagt i denne oppgaven, men det kan være viktig å være bevisst ulikheter i menneskers oppfattelse av en og samme situasjon.

2.4 Kontekst

Jeg har valgt å ikke begrense litteratursøket til norske kilder grunnet få norske publikasjoner om temaet, spesielt innen akademia. Man kan selvfølgelig kritisere overføringsverdien av de ulike studiene ettersom at arbeidslivskulturen i Norge kan sies å være ulik kulturen i for eksempel USA, men jeg mener at mange av dilemmaene vil være de samme uavhengig av

kulturell opprinnelse. Dette på grunn av at mange av utfordringene går på verktøyets utforming.

FDRS kan regnes som en trend som kommer fra USA, og mye av det vi baserer oss på i Norge bygger på amerikanske modeller (Dahle, 2012, s. 174-186; Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 144). Det bør også nevnes at mange av de firmaene som benytter FDRS i Norge er internasjonalt etablert og dermed ikke kun baserer seg på norsk arbeidskultur.

Selv om jeg vil påstå at det finnes en overføringsverdi fra studier som er publisert andre steder enn Norge, er det likevel viktig å være bevisst på mulige forskjeller og hvordan disse eventuelt kan ha en innvirkning på dataene.

3 Metode

Jeg vil nå redegjøre for den vitenskapelige metoden jeg har benyttet i denne oppgaven, samt begrunne valgene jeg har tatt knyttet til avgrensning av utvalg. Herunder vil jeg belyse litteraturstudie som metode, samt begrepene validitet, reliabilitet og dømmekraft.

3.1 Litteraturstudie som metode

Mitt første møte med performance appraisal og forced rating var gjennom populærlitteraturen og masteroppgaven *Performance appraisal i Norge- utvikling gjennom måling og kontroll?* (2013) skrevet av Jonas H. Larsen og Alexander Bøe. Dette gav grunnlaget for videre interesse og denne oppgavens opphav.

Det er spesielt tre kilder jeg lener meg til i denne oppgaven. Disse kildene er Larsen og Bøe (2013) sin masteroppgave, Kuvaas og Dysvik sin bok *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM* (2012) og *Orden og oppførsel. Karakterer på jobben?* (2014) skrevet av Dag Yngve Dahle. Man kan kritisere om det er hensiktsmessig å benytte seg av kilder skrevet av andre masterstudenter og journalister, men etter nøye overveielse har jeg valgt å legge disse til grunn for oppgaven min. Mye av grunnen for dette er at det er utgivelser som er nære i tid, samt at det finnes få publiserte dokumenter av norske akademikere innen fagområdet.

Tilnærmingen til denne oppgaven har hovedsakelig vært basert på litteratursøk. Valget av metode er begrunnet i en stor mengde allerede eksisterende litteratur, og jeg anser det derfor som hensiktsmessig å benytte meg av eksisterende forskning. Jeg mener at det kan bidra til en større bredde og helhetsforståelse, fremfor at jeg skulle hentet inn data selv som mest sannsynlig hadde gitt et langt snevrere utgangspunkt. Utgangspunktet for denne oppgaven blir dermed en litteraturstudie. Ifølge Aveyard (2010, s. 1) kan det regnes som en granskning og tolkning av litteraturen som finnes innenfor et gitt område eller tema.

Ved å ha notert meg hvilke begreper som blir benyttet i populærlitteraturen, samt ved å legge vekt på begrepene Larsen og Bøe (2014, s. 4-25) har trukket frem, valgte jeg ut noen søkeord som jeg mener er relevante for søket mitt. For å finne frem til relevant litteratur har jeg har

benyttet meg av generelle søk på UB (UiO), BI, NTNU og NHH sine biblioteksider, samt mer spesifikke databaser som Google, Google scholar, JSTOR, Science Direct og Web of Science. Ettersom at omfanget på søket i noen tilfeller har blitt for stort har jeg variert mellom ”performance management”, ”performance appraisal”, ”forced distribution rating systems”, ”forced ranking”, ”forced rating”, ”performance appraisal AND performance management”, ”performance appraisal AND performance management AND motivation”, ”positiv til karakterer i arbeidslivet”, ”negativ til karakterer i arbeidslivet”, ”karakterer”, ”forutsetninger for forced ranking” og ”rank and yank”. Mange av søkeordene gav svært mange og uspesifikke treff, men ved å kombinere flere av søkeordene fikk jeg et langt mer spesifikt og nyansert treff for hva som var aktuelt for min oppgave.

Det er mye som skrevet om fagfeltet, og jeg har derfor i samråd med veileder valgt å begrense søket mitt til en gitt tidsperiode. Da jeg startet søket tok jeg utgangspunkt i informasjonskilder fra 2012-14, men skjønnte etter hvert at dette begrenset søket mitt i for stor grad. Jeg utvidet derfor tidsperioden for søket til 2010-2014. I et seminar fikk jeg tips om å utvide søket til 2009, da andre med samme tema fant flere nyttige tekster fra 2009. Da jeg lagde en oversikt over treff på Google for de 20 siste årene viste det seg at både PA og FDRS gav mange treff i 2009 (se diagram 1 og 2). Jeg bestemte meg dermed for å utvide søket mitt til å gjelde for årene 2009-2014.

Før jeg begav meg ut på det systematiske litteratursøket innhentet jeg noen kilder til masterskissen, altså før masteroppgaven var påbegynt. Søket til masterskissen ble foretatt som et generelt søk på Western University of Australia sin bibliotekside med søkeordene ”performance management”, ”performance appraisal” og ”forced distribution rating systems”. Flere av kildene som ble benyttet i masterskissen går igjen i det systematiske søket, noe som innebærer at søkene før og etter masterskissen overlapper til en viss grad.

Under følger en liste med kilder som er innhentet før det systematiske søket ble påbegynt:

| |
|--|
| Cooper, C. L. & Argyris, C. (Red.) (1998). <i>The Concise Blackwell Encyclopedia of Management</i> . Oxford: Blackwell Publishers Ltd. |
|--|

| |
|--|
| Bates, S. (2003). Forced Ranking. While grading employees on a scale relative to each other forces a hard look at finding keepers, losers may become weepers. <i>HR Magazine</i> , Vol. 48 (6), s. 62-68 |
|--|

| |
|--|
| Fletcher, C. (2008). <i>Appraisal, Feedback and Development. Making performance review work</i> (4. utg.). New York: Routledge. |
| Goebase, The Group for Organizational Effectiveness (2005-2012). <i>Research-based Insights About the Performance Rating Process</i> . Hentet 20. februar 2014, fra http://goebase.com |
| Grote, D. (2005). <i>Forced Ranking. Making Performane Management Work</i> . Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. |
| Guralnik, O., Rozmarin, E. & So, A. (2004). Forced Distributin: Is It Right for You? <i>Human Resource Development Quarterly</i> , Vol. 15 (3), s.339-345. |
| HR Norge (2010): <i>Belønning. Belønning som strategisk prosess- å ha flere tanker i hodet samtidig</i> . Hentet 20. Februar 2014, fra http://www.hrnorge.no/blog/temahefte-belonning/ |
| Ekko Hovedsending, NRK, 16.01.2014, fra http://radio.nrk.no/serie/ekko-hovedsending/MDSP25001114/16-01-2014 |

I tillegg til systematisk søk har jeg benyttet snøballmetoden, dette i form av å ta utgangspunkt i aktuelle artiklers og bokers referanseliste, for så å finne nye informasjonskilder gjennom det. Dermed har én artikkel eller bok bidratt til at jeg har funnet en ny aktuell kilde som igjen har ført meg videre til andreliknende og spennende kilder (Aveyard, 2010, s.82). Ved å ta utgangspunkt i hvem andre refererer til har jeg også fått innblikk i noen av tekstene som går igjen på området og som fremdeles kan være av høy aktualitet. Jeg tok ikke hensyn til en tidsbegrensning da jeg benyttet snøballmetoden så tekstene kan være publisert lenger tilbake enn 2009.

Følgende artikler ble innhentet gjennom snøballmetoden:

| |
|--|
| Kleingeld, A., van Mierlo, H. & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta- analysis. <i>Journal of Applied Psychology</i> , Vol 96 (6), s. 1289- 1304. |
| Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , Vol. 17 (3), s. 504-522. |
| Scullen, S. E., Bergey, P. K. & Aiman-Smith, L. (2005). Forced Distribution Rating Systems and the Improvement of Workforce Potential: A Baseline Simulation. <i>Personal Psychology</i> , Vol. 58 (1), s. 1-32. |

Mye av den akademiske litteraturen har ignorert er kritiske til FDRS (Stewart et al., 2010, s. 168; Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 143), noe som har bidratt til vansker med å finne balansert litteratur for å få et innblikk i både fordeler og ulemper ved verktøyet. Jeg har derfor benyttet meg av avisartikler og rapporter som et supplement for å gi et mer nyansert bilde av hvordan næringslivet oppfatter FDRS. Disse kildene er ikke nødvendigvis av positiv vinkling, men de kommer oftere med forslag om tiltak man kan gjøre for at FDRS kan bli mer håndterlig. I tillegg til dette har jeg noen publiserte artikler innen academia som ikke er fagfellelevurdert. Et eksempel på dette er Bates (2003, s. 63-68). Jeg har valgt å likevel ta med disse på grunn av at jeg mener at de gir et mer nyansert bilde av FDRS, selv om de ikke kan ilegges like mye tyngde.

Da jeg foretok litteratursøket mitt systematiserte jeg de aktuelle tekstene i tre ulike grupper; for, imot og en som argumenterer for begge synspunktene. Jeg leste gjennom sammendragene til hver tekst og brukte det som utgangspunkt for hvilken kategori teksten passet best i, for deretter å lese tekstene grundig. Dersom det var en tekst som var plassert feil, endret jeg dens plasseringen etter gjennomlesingen av hele artikkelen. Målet var å klassifisere flest mulige tekster i gruppene ”for” eller ”imot”. Dette lot seg ikke gjøre like lett som først antatt, og jeg endte med flest artikler i gruppen som argumenterte for begge synspunkter. Grunnen til at mange artikler best tilhørte den nøytrale gruppen var fordi mange av tekstene argumentene for eller imot visse aspekter, men ikke FDRS i sin helhet, eller at de foreslo en løsning på ”problemet”. Det var dermed ikke et sort-hvitt skille for om FDRS kan ansees for fordelaktig eller ikke. Dette bidro til at jeg revurderte problemstillingen min og modifiserte den. Fokuset i oppgaven gikk da fra å se på fordeler og ulemper ved FDRS, til ”under hvilke forutsetninger kan FDRS oppfattes som hensiktsmessig?” Ved å endre vinkling på oppgaven tror jeg at den kan bli mer tjenlig for fremtidig lesing grunnet mer anvendbar informasjon.

Jeg foretok da et nytt litteratursøk hvor jeg brukte søkeordene ”condition for performance appraisal”, ”prerequisite for performance appraisal”, ”assumptions for performance appraisal”, ”premise for performance appraisal”, ”condition for forced rating”, ”prerequisite for forced rating”, ”assumptions for forced rating” og ”premise for forced rating” (søket ble foretatt 15.02.2014-25.04.2014). Under de første søkene avgrenset jeg tidsperioden slik jeg gjorde i det forrige søket, men ved å avgrense til 2009 og fremover fikk jeg svært få treff og i mange tilfeller ingen. Jeg utvidet dermed søket til 2000-2014 kun for overnevnte søkeord for

å se om det fantes litteratur om dette temaet. Jeg benyttet de samme databasene ved dette søker som ved forrige. Ettersom at mange av databasene gav svært få treff søkte jeg også uten anførselstegn, men det gav i mange tilfeller irrelevante treff. Jeg bestemte meg dermed for å ta utgangspunkt i de få tekstene jeg fant, samt informasjon som var flettet inn i tekstene fra det første litteratursøket. Ved at noen nye tekster ble lagt til bunken med aktuell litteratur gikk jeg inn i en ny leseperiode hvor jeg i tillegg leste allerede innhentede kilder på ny for å se om de sa noe om forutsetninger for FDRS. Jeg oppdaget raskt at det skulle bli vanskelig å si noe om forutsetninger alene, fordi jeg i så tilfelle hadde vært nødt til å begrunne alle normative forslag med deskriptiv teori. Dette medførte at jeg tok en beslutning om å skrive om utfordringer knyttet til FDRS, for så å inkorporere en deskriptiv sjekkliste som en del av oppgavens avrunding.

Etter å ha gjennomført litteratursøket gikk jeg over på en leseprosess der jeg først og fremst fokuserte på tekstenes sammendrag. Dette gav meg en grov oversikt over materialet før jeg leste hver enkelt artikkel. Jeg tok notater mens jeg leste slik at jeg fikk en viss oversikt over hva som ble nevnt flere ganger og som sto frem som vesentlig for FDRS. Etter å ha lest meg opp på området gikk jeg gradvis over på skriveprosessen. Jeg lagde flere hovedgrupper som karakteriserte ulike utfordringer ved FDRS og strukturerte oppgaven rundt dette. Disse kategoriene finner man i kapittel 5.

3.2 Utvalg

Som nevnt innledningsvis tilhører PA og FDRS et meget vidt fagfelt, noe som har resultert i mye litteratur de siste årene. Det har vært viktig for meg å finne litteratur som er mest vesentlig på fagområdet, samt å vise en bredde i materialet. Ettersom at litteraturmengden er såpass stor har jeg ikke hatt anledning til å inkludere alt i denne oppgaven, og har derfor satt meg som kriterium å stoppe når det mest vesentlige er trukket frem og bredden på fagfeltet er vist.

Utvalget for litteratursøket består av 27 kilder, hvorav 2 er bøker, 16 er artikler og 9 er internettsider. 17 kilder er hentet fra akademiske publikasjoner og 10 kilder er hentet fra populærlitteraturen. Av de kildene som er hentet gjennom snøballmetoden og før det systematiske litteratursøket fant sted så er 7 kilder fra akademia og 4 fra populærlitteraturen,

hvorav 3 av dem er bøker, 4 er artikler og de 4 siste er internettsider. Det gir til sammen 38 kiler.

Validitet og reliabilitet vil legge en føring for oppgaven. Validitet defineres som ”i hvilken grad testen måler det den gir seg ut for å måle” (Kleven. 2002, s. 133; Punch, 1998, s. 100). Begrepsvaliditet er nok spesielt aktuelt for denne oppgaven da det virker som mye av litteraturen ikke skiller mellom forced ranking og forced distribution rating systems. Dette kan påvirke graden av validitet for noen av studiene, som igjen påvirke validiteten av denne oppgaven. Reliabilitet er knyttet til ”påliteligheten i målingen av de enkelte personer ved målingstidspunktet” (Kleven. 2002, s. 124; Punch, 1998, s. 98-99). Man kan stille spørsmål ved om studien ville gitt samme resultat dersom den ble utført til en senere tid, om personen som utfører studien har påvirket situasjonen eller om selve oppgavene i studien kan bidra til skjevheter. Dersom man etterprøver studien og resultatene varierer i stor grad fra den opprinnelige studien, vil det bidra til å svekke grad av pålitelighet. God reliabilitet forutsetter at data i liten grad er påvirket av tilfeldige målingsfeil (Kleven. 2002, s. 124). Jeg benytter meg at andres studier i denne oppgaven og det medfører risiko for at jeg bygger denne oppgaven rundt studier med skjevheter.

Da jeg tok valget om å inkorporere populærlitteratur i denne oppgaven var jeg bevisst på at dette kunne påvirke validiteten og reliabiliteten til oppgaven. Jeg vil anta at populærlitteraturen ikke har like god erfaring med forskningsetiske hensyn, og at validiteten og reliabiliteten dermed kan påvirkes. Publiseringer som er fagfellevurdert må derfor tilleggs større tyngde enn populærlitteratur eller publiseringer som ikke er fagfellevurdert.

3.3 Etikk

Det har vært viktig for meg å handle i tråd med gode forskningsetiske retningslinjer under utformingen av denne oppgaven. Selv om jeg ikke har hatt informanter å ta hensyn til, har jeg benyttet andres skrevne tekster, og med det kommer ansvar. Det er derfor viktig for meg å referere til riktige forfattere og være varsom med å legge en overdreven fortolkning av teksten uten å ha grunnlag for det. På den måten har jeg ikke påberopt meg å si noe jeg ikke har grunnlag for eller ta andres ord som mine egne.

Når det er sagt foreligger det i mange tilfeller en skjønnsmessig vurdering. Dette forekommer i form av hvilke studier jeg har tatt med i utvalget mitt, tolkning av kildene og hva jeg har trukket frem som mest essensielt. Når man har et så stort fagområde som jeg hadde som utgangspunkt for denne oppgaven, resulterer det i at man må bruke egen dømmekraft når man velger ut hvilke kilder som kan være hensiktsmessig for oppgaven. Lai (1999, s. 11) definerer begrepet dømmekraft slik:

Det å ha dømmekraft innebærer at man er i stand til å vurdere seg selv og omgivelsene på en måte som er noenlunde korrekt og meningsfull, og at man tar hensiktsmessige beslutninger basert på troverdig og relevant informasjon. (Lai, 1999, s. 11)

For å sikre at den metodiske tilnærmingen er transparent og etterprøvbar, har jeg lagt vekt på å være tydelig på hvilke søkeord jeg har benyttet. Dette gjelder også for hvilke søkemotorer jeg har anvendt. Det er riktig nok ikke mulig å komme unna den skjønnsmessige vurderingen jeg har gjort når jeg har plukket ut kilder for oppgaven.

Selv om jeg ikke har utarbeidet egen empiri, er det en sjanse for at den empirien og studiene jeg lener meg på ikke er utført i tråd med gode forskningsetiske prinsipper og retningslinjer. Det foreligger alltid risiko for feilvurderinger når man velger å benytte andres empiri eller teori, og stole på den tolkningen de har gjort. Dette kommer spesielt tydelig frem ved bruk av populærlitteratur.

Det er to hovedaspekt ved reliabilitet. Det første er pålitelighet over tid (Punch, 1998, s. 98-99). Det kan man finne ut av ved å spørre om man ville fått samme resultatet dersom alt i studien ble gjort helt likt, med unntak av at det utført ved en senere tid. Det andre aspektet er indre pålitelighet som er knyttet til om

I hvilken grad avhenger resultatet av: tid, konkrete oppgaver som blir gitt, hvem som vurderer

3.4 Henvendelser

I løpet av skriveprosessen har jeg kontaktet personer som jeg mente kunne hjelpe meg å belyse problemstillingen min, enten i form av tips til hvor jeg kunne hente inn informasjon, klargjøring av litteratur eller med selve skriveprosessen.

Grunnet sykefravær har jeg i løpet av denne oppgaven hatt tre dyktige veiledere, Torben Hviid Nielsen, Arvid Fennefoss og Hans Christian Sørhaug. Disse har alle bidratt med en ny vinkling på oppgaven, og hver og en har satt sine spor på det endelige resultatet.

I startfasen av oppgaven var Lisbeth Jensen, HR manager i Honeywell, både en god sparringspartner, og en som kunne gi innsikt i hvordan FDRS kan fungere i praksis. I tillegg til dette har hun gitt meg tips om populærlitteratur innen tematikken. Jeg tok også kontakt med Olav Haraldseid, HR-direktør i NorgesGruppen, etter å ha hørt et radiointervju av han for å forhøre meg om kilder til noen av uttalelsene hans.

3.5 Oppgavens begrensninger

Utvalget kan sette begrensninger for oppgaven i form av type litteratur, omfang og tidsavgrensning. I og med at det er mye negativ vinklet akademisk litteratur har jeg innhentet informasjon fra populærlitteraturen, altså kilder som ikke er fagfellevurdert og som er utenfor akademien. Dette kan påvirke oppgavens kvalitet, men slik jeg ser det var det et ”nødvendig onde” for å kunne gi leseren et nyansert bilde. Det er likevel ikke et balansert utvalg som refereres til under den normative delen av oppgaven. Den normative sjekklisten er hovedsakelig basert på populærlitteratur, grunnet mangel på kilder innen akademien. Dette kan medbringe en skjevhet i fremtoningen om hva man bør gjøre før eller ved en eventuell implementering av FDRS. Utvalgets omfang kan også muligens bidra til begrensninger på grunn av at jeg har sagt at jeg skal være fornøyd med datainnsamlingen når jeg har fått tak i de mest vesentlige kildene og bredden på fagområdet. Det kan bidra til at jeg har sett bort ifra noen kilder som kunne ha vært gunstige for oppgaven. Tidsavgrensningen i litteratursøket mitt (2009-2014) kan også ha medvirket til at jeg har utelukket noen kilder som kunne bidratt på en positiv måte, men grunnet det store fagfeltet så jeg meg nødt til å avgrense, ellers ville datamaterialet vært for stort til en masteroppgave.

Litteraturens overførbarhet kan også kobles til mulige begrensninger. Det er ikke så mange akademiske uttalelser i Norge som omtaler PA og FRDS, og ettersom at fagområdet er såpass lite innen Norges landegrense har jeg sett meg nødt til å innhente litteratur utenfor Norges landegrense. Risikoen ved å ta det valget er at noe av litteraturen jeg belager denne oppgaven på, potensielt ikke lar seg overføre til norske forhold.

En annen mulig begrensning er at jeg har benyttet meg av svært mye engelskspråklig litteratur som tidvis har medbrakt vanskeligheter med tanke på begrepsbruk og oversettelser. Dette bidro til at jeg valgte å ta i bruk engelske begreper i oppgaven. En annen utfordring som er knyttet til begrepsbruk er operasjonaliseringen av FDRS. Etter en nøye vurdering besluttet jeg å ikke skille mellom forced rating, forced ranking, forced distributive rating systems. Grunnen til dette er at mange bruker dem som overlappende begreper. Det finnes riktig nok noen som skiller mellom dem, men på grunnlag av at litteraturen ikke klargjør godt nok hva som illegges de ulike begrepene har jeg valgt å betegne alt som forced distribution rating systems i denne oppgaven. Dette kan bidra til at man mister noen nyanser og således sette begrensninger for oppgaven.

En siste begrensning kan ligge i litteraturstudie som metode. Mye av litteraturen jeg refererer til er sekundærkilder. Dette kan medføre en svakhet på grunn av at jeg ikke har overblikk over eventuelle svakheter ved primærkilden, og om den eventuelt kan være feiltolket (Aveyard, 2010, s. 60). Ved å belage meg på andres empiri og teori foreligger det mulige feilkilder i de kildene jeg benytter meg av. I tillegg til dette er det viktig å være bevisst på at denne oppgaven i utgangspunktet ikke er generaliserbar, selv om jeg har trukket frem det som gjentatte ganger har kommet frem i litteraturen.

4 Fordeler og ulemper ved FDRS

I dette kapitlet vil jeg se på hvilke fordeler og ulemper forfattere av litteraturen trekker frem ved FDRS. Herunder vil det også bli trukket frem hvordan ulike perspektiver kan påvirke hvorledes man oppfatter en virkning som positivt eller negativt ladet. Det viser seg også at noen av fordelene og ulempene ved FDRS slår hverandre i hjel avhengig av hvilken kontekst de blir sett ut ifra. Det er viktig å påpeke at dette ikke er en uttømmende liste, og at det dermed kan finnes andre fordeler og ulemper som ikke er inkludert her.

Da jeg organiserte litteraturen fra litteratursøket mitt valgte jeg å fordele artiklene i tre bunker; dem som taler for FDRS, dem som taler mot FDRS og dem som argumenterer for at FDRS både har positive og negative aspekter ved seg. Jeg hadde en forventning om at bunkene kom til å bli av forholdsvis lik størrelse, men der tok jeg feil. Det var desidert flest artikler som endte i den sistnevnte gruppen som trakk frem både fordeler og ulemper. At det ikke er et veldig tydelig skille mellom dem som er for eller i mot FDRS kan regnes som et funn i seg selv. Mange av argumentene som kommer frem av litteraturer slår hverandre i hjel og kan regnes som positive eller negative ut ifra kontekst og hva man måler. Hvilket perspektiv man har kan også påvirke hvordan man oppfatter en situasjon. Fletcher (2008, s. 5- 9) legger frem et organisasjonsperspektiv og et individperspektiv (han kaller det for deltagerperspektiv). Sett fra et organisasjonsperspektiv kan PA bidra til å ta belønningsavgjørelser, forbedre prestasjoner ved hjelp av tilrettelegging for læring, suksessplaner, fremme en god dialog mellom ledere og ansatte og lage rom for en formell vurdering av underpresterere. Et siste element FDRS kan bidra til på dette nivået er å motivere ansatte gjennom feedback, tilrettelegging for rettferdig belønning og sette mål for forbedring av prestasjoner basert på tidligere prestasjoner (Fletcher, 2008, s. 5-6). Gjennom et individperspektiv kan PA bidra til at ansatte får feedback, trening- og utviklingstilbud og en konstruktiv dialog med sjefen sin. I tillegg til dette blir ofte rettferdig distribusjon av belønning trukket frem som en gunstig. Fordelene av PA på individnivå kan sees på som noe mer spekulative da det ikke nødvendigvis resulterer i opplevelse av rettferdighet, gode arbeidsforhold og ansatte opplever ikke nødvendigvis å ha påvirkningskraft over tiltak (Fletcher, 2008, s. 7). Dette vil bli diskutert mer i kapittel 5.

4.1 Går vinning opp i spinning?

Jeg vil her gi eksempler på noen aspekter ved FDRS som kan regnes som fordeler og ulemper.

Bates (2003, s. 64) trekker for eksempel frem at FDRS kan bidra til å identifisere dårlige prestasjoner. Når man først har identifisert hvor det forekommer prestasjoner av dårlig standard, kan man enten fremme utviklingstiltak, omstrukturere arbeidsområder eller avslutte arbeidsforhold (Bates, 2003, s. 64- 66; Stewart et al., 2010, s. 170-173). Om det å avslutte arbeidsforholdet vil være en positiv eller negativ side ved FDRS vil være avhengig av om man sitter i ledelsen og ønsker å fjerne dem som yter dårligst for å fremme konkurransefortrinn innen et gitt marked, eller om man som ansatt mister jobben sin. Det blir dermed ikke kun snakk om et aspekt ved FDRS kan sees på som positivt eller negativt, men også på hvilket nivå det vil være det ene eller det andre. På et organisatorisk nivå vil det muligens være en fordel å kunne terminere et arbeidsforhold på grunnlag av manglede prestasjoner. På et individnivå vil det å kunne miste jobben på grunnlag av dårlig prestasjon, muligens føles som noe negativt og urettferdig, spesielt dersom man måles opp mot andre kollegaer og slik sett ikke nødvendigvis presterer dårlig ut ifra et mer generelt sammenlikningsgrunnlag. I tillegg til dette vil det også være avgjørende for hvordan situasjonen oppleves, om den ansatte får en varsling om mangel på egen prestasjon. Dersom den ansatte får en mulighet til å endre på arbeidsinnsatsen eller dokumentere prestasjon, er det sannsynlig at den ansatte vil føle noe mer rettferdighet, fremfor at arbeidsforholdet endes uten mulighet for å endre egen innsats.

FDRS bidrar til at man blir tvunget til å differensiere mellom ansatte (Bates, 2003, s. 65). Ved å måtte se på hvordan ansatte presterer og formidle dette til de ansatte forekommer det også en form for tvungen åpenhet og kommunikasjon (Stewart et al., 2010, s. 171-172). Det at ledelsen og ansatte får en mer åpen kommunikasjon kan komme FDRS i favør, både på individ- og organisasjonsnivå. Ved at kommunikasjonen flyter bedre mellom de ulike nivåene kan man antagelig være føre var i mange situasjoner, samt finne felles løsninger på eventuelle problemer.

En annen mulig fordel ved å benytte FDRS, på personnivå, er at man som ansatt kan få en indikasjon på hvordan egen prestasjon er i forhold til kollegaers prestasjoner og

organisasjonens forventninger (Bates, 2003, s. 65). For noen kan det å kartlegge egen innsats og prestasjon i forhold til kollegaers prestasjoner være til hjelp og muligens bidra til økt motivasjon, mens for andre kan en slik bevissthet rundt hvor på skalaen man ligger bidra til økt konkurranse og usikkerhet rundt egen ytelse (Guralnik et al., 2004, s. 342). Bates (2003, s. 65) trekker også frem at FDRS kan bidra til at noen trekker seg fra stillinger i frykt for å få en dårlig score og konsekvensene det kan medbringe. Dersom det skjer kan det regnes som en ulempe på både organisasjons- og individnivå. Dette kan nok være et faktum i noen situasjoner, men til gjengjeld argumenteres det i annen litteratur for at FDRS kan identifisere de flinkeste ansatte (Guralnik & Wardi, 2003 i Stewart et al., 2010, s. 172). Når man har kartlagt hvem som presterer best kan man belønne dem ytterligere, og gjennom det også beholde de beste ansatte (Guralnik & Wardi, 2003 i Stewart et al., 2010, s. 172).

Det er kostbart å avskjedige en ansatt for så å bruke ressurser på å ansette på nytt (Bates, 2003, s. 68). Å terminerer arbeidsforhold til underpresterere kan dermed påføre bedriften store utgifter, og muligens bidra til at bedriften bruker mer penger på rekruttering og å lære opp en nyansatt enn hva det ville kostet å høyne kompetansen til de allerede ansatte som prestere dårlig. I noen tilfeller vil det muligens lønne seg å heller bruke trenings- og utviklingstiltak for å få den allerede ansatte personen til å forbedre sine prestasjoner, fremfor å si opp vedkommende. Selv om dette også bidrar til en utgift, vil det mest sannsynlig være langt rimeligere enn å ansette en ny og gjennomføre full opplæring.

I tillegg til den kostnaden det er å erstatte noen, vil det forekomme kostnader forbundet med administrasjon. Det tar tid å gjennomføre evalueringene, ha veiledningsmøter og arkivere informasjonen man innhenter (Fletcher, 2008, s. 60-62). Dette er tid organisasjonen eller kunne brukt på andre ting som kanskje kunne gitt like stor avkastning. Det er viktig at de administrative kostnadene av et FDRS ikke blir større en fordelene systemet bringer med seg (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 152). Fra et organisasjonsperspektiv vil det være svært ugunstig å bruke mer ressurser på et verktøy, enn hva utbyttet av verktøyet gir tilbake organisasjonen.

FDRS kan ifølge Blume et al. (2009, s. 78) brukes til mer enn kun å evaluere ansattes prestasjoner. Den informasjonen man får gjennom FDRS kan også benyttes ved kartlegging av en organisasjons kompetanse og suksessplaner (Blume et al., 2009, s. 78; Stewart et al., 2004, s. 173). På den måten kan informasjonen man henter ut gjennom FDRS brukes til flere verktøy innad i organisasjonen. Dette innebærer at organisasjonen ikke trenger å bruke

ressurser på hente inn informasjon om ansattes prestasjoner ved suksesjonsplanlegging. Dersom organisasjonen bruker suksesjonsplaner kan man dele kostnadene fra vurderingene mellom budsjettet for suksesjonsplaner og FDRS.

Det er slik at det finnes både fordeler og ulemper ved FDRS. Man må dermed avgjøre hva som veier tyngst, og ta stilling til om FDRS fremdeles er interessant etter at man er klar over hvilke eventuelle ulemper man må tilrettelegge for. Fletcher (2008, s. 7) påpeker at dersom PA skal være nyttig og konstruktiv, så må systemet tilby noe til både organisasjonen og de ansatte. Det holder ikke om PA kun kan sees på som fordelaktig i for organisasjonen eller de ansatte, da det vil medføre problemer for implementering og utførelsen. I neste kapittel vil jeg se på noen utfordringer som FDRS kan bringe med seg.

5 utfordringer knyttet til FDRS

I dette kapittelet vil jeg gi en oversikt over utfordringer som knyttes til FDRS. Jeg vil ikke kunne vise til en uttømmende liste da det kan være andre faktorer som ikke har kommet tydelig frem i mitt søk. Jeg har, med utgangspunkt i litteratursøket, laget noen kategorier for argumenter som gjentatte ganger blir trukket frem som vesentlige.

| Utfordringer knyttet til FDRS | |
|--|--|
| God kommunikasjon <ul style="list-style-type: none"> • Gi lederne karakterer • Klagerett | Mangel på kommunikasjon <ul style="list-style-type: none"> • Kun karakterer for noen nivå av bedriften • Mangel på klagerett |
| Kontinuitet <ul style="list-style-type: none"> • Fokus på trenings- og utviklingstiltak • Målsetting • Økt produktivitet | Diskontinuitet <ul style="list-style-type: none"> • Mangel på trenings- og utviklingstiltak • Stagnere eller svekke produktiviteten |
| Rettferdighet <ul style="list-style-type: none"> • Ikke bruk normalfordeling og kalibrering • Belønning - minstetillegg | Urettferdighet <ul style="list-style-type: none"> • Bruk kalibrering og normalfordeling • Nulling |
| Objektivitet <ul style="list-style-type: none"> • Konkrete mål | Subjektivitet <ul style="list-style-type: none"> • Målingsfeil |
| Fokus på individet og det kollektive <ul style="list-style-type: none"> • Motivasjon • Fellesskap | Ensidig fokus på individet <ul style="list-style-type: none"> • Motivasjon • Konkurranse |
| Få kriterier for vurdering <ul style="list-style-type: none"> • Få trinn på karakterskalaen • Holde lojalitet utenfor vurderingen | Mange kriterier for vurdering <ul style="list-style-type: none"> • Detaljert karakterskala • Lojalitet som en del av vurderingen |
| Mottagende kultur <ul style="list-style-type: none"> • Åpne og villig til å tilpasse seg | Avventende kultur <ul style="list-style-type: none"> • Motvillig til endring |

Figur 4: En oversikt over utfordringer ved FDRS basert på litteratursøket for denne oppgaven

Disse kategoriene utgjør den mest omfattende delen av analysen i denne oppgaven. Jeg vil i de følgende delkapitlene ta for meg de ulike punktene listet opp i oversikten over.

5.1 God kommunikasjon vs. mangel på kommunikasjon

Utfordringen i dette delkapittelet går ut på om ansatte og ledelsen snakker forbi hverandre eller med hverandre. Kommuniserer de på bakgrunn av en felles forståelse og gjennom dialog, eller er det kun enveiskommunikasjon?

5.1.1 Påtvungen kommunikasjon

Hva som defineres som god kommunikasjon kan variere, men jeg har trukket frem noen argumenter som fremmer toveiskommunikasjon på tvers av hierarkiet i en organisasjon. Ettersom at arbeidsgiver har styringsrett (Jakhelln, 2006, s. 48- 64) kan man tolke et arbeidsforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker til å ha et skjevt maktforhold. Dersom en organisasjon er av en størrelse som krever mellomledere, kan man si at disse lederne blir tildelt makt fra toppledelsen til å videreføre øverste hånds makt. Dette maktforholdet kan bidra til en kommunikasjon bestående av ordre fra ledelsen og ansatte som ikke tør å stille spørsmål ved det som blir sagt eller gjort i frykt for å miste posisjonen sin. Selv om FDRS på mange måter kan ansees som en maktdemonstrasjon, kan man også si at FDRS tvinger frem kommunikasjon mellom personer fra ulike deler av organisasjonens hierarki (Guralnik et al., 2004, s. 341; Lipman, 2012). En bieffekt av FDRS er at det fremmer en kultur hvor ærlige tilbakemeldinger blir forventet (Guralnik et al., 2004, s. 341). Stewart et al. (2010, s. 171) poengterer at FDRS fører til en mer åpen og oppriktig måte for ledelsen og ansatte å kommunisere på. FDRS presser lederne til å dele sine observasjoner og vurderinger, også de negative som man ofte unngår fordi det kan være ubehagelig å overlevere (Guralnik et al., 2004, s. 341). Guralnik et al. (2004, s.341) påpeker at også de som mottar vurderingen blir presset til å håndtere tilbakemeldinger, uavhengig om det er positive eller negative, og at man må lære seg å ta de til seg. Ved å få en bedre kommunikasjonsflyt kan FDRS bidra til at ansatte har oversikt over egen prestasjon, samt hvilke områder det foreligger et utviklingspotensial (Stewart et al., 2010, s. 171).

Feedback er et viktig aspekt ved PM-systemer (Aguinis, 2009 i Aguinis et al., 2011, s. 105; Mone et al., 2011, s. 207) og PA-systemer (Kuvaas, 2009, s. 124). Dette leder oss til neste delkapittel.

5.1.2 Performance feedback

Performance feedback kan defineres som "information about an employee's past behaviors with respect to established standards of employee behaviours and results" (Aguinis, 2009, i Aguinis et al., 2011, s. 105). Målet med performance feedback er ifølge Aguinis (2009 i Aguinis et al., 2011, s. 105) at det kan bidra til å forbedre den ansattes innsats, skape motivasjon, jobbtilfredshet og engasjement.

Denisi og Kluger (2000 i Aguinis et al., 2011, s. 105) hevder at tilbakemeldingene ikke alltid er så effektiv som man antar og at performance feedback kan, i enkelte situasjoner, gjøre mer skade enn nytte. De uttalte dette på bakgrunn av en omfattende litteraturstudie av performance feedback hvor de kom frem til at 1/3 av performance feedback resulterer i svekket prestasjon (Kluger & DeNisi, 1996 i Aguinis et al., 2011, s. 105). Det er viktig å påpeke at Denisi og Klunger (2000, Aguinis et al., 2011, s. 106) ikke sier at de ikke ser nytten av tilbakemeldinger på et generelt plan, men at virkningen av feedback er kontekstavhengig.

Måten man kommuniserer på kan få konsekvenser for hvordan ansatte opplever performance feedback. Aguinis et al. (2012, s. 106) understreker at negativ feedback ofte oppfattes som ukorrekt og at sannsynligheten for at den ansatte vil akseptere tilbakemeldingen er liten. Dersom man heller gir performance feedback som fokuserer på ansattes styrker vil det kunne bidra til å intensifisere bruken av disse styrkene, og utvikle dem ytterligere (Aguinis et al., 2012, s. 107). Kuvaas (2011, s. 131) fant i sin studie at det kun foreligger et positivt forhold mellom oppfattet nytte av PA og arbeidsprestasjoner for ansatte som mottar kontinuerlig feedback. Det kan dermed virke som at performance feedback må være av en viss hyppighet for å gi optimale resultater.

Aguinis et al. (2012, s. 107-109) legger frem ni punkter for hvordan man kan gi feedback på best mulig måte. Den første anbefalingen er å fokusere på en styrkebasert tilnærming. Den andre anbefalingen er å fokusere på den ansattes kunnskap og ferdigheter, fremfor talent.

Disse følges av at lederne bør innta en styrkebasert tilnærming for at å håndtere ansattes svakheter. Den fjerde anbefalingen går ut på at personen som utfører tilbakemeldingen må være kjent med den ansattes kunnskap, ferdigheter og talentet, i tillegg hans eller hennes arbeidsoppgaver. Den femte anbefalingen handler om at man må velge en passende setting for tilbakemeldingen. Den neste anbefalingen tar for seg at man bør overlevere feedback på en hensynsfull måte. Anbefaling nummer syv er at feedback bør være konkret og nøyaktig. Den neste anbefalingen går ut på at det er anbefalt at ledelsen knytter ansattes atferd og resultater opp imot viktige organisatoriske konsekvenser. Den siste anbefalingen er å følge opp performance feedback. Kuvaas og Dysvik (2012, s. 156) er skeptiske til Aguinis et al. sine anbefalinger på grunn av at mangel på nøyaktighet i leders vurdering av medarbeidere og trekker spesielt frem punkt 1, 7, 8 og 9 som problematiske. Sjekklisten til Aguinis et al. (2012, s. 107-109) legger kanskje ikke de optimale føringene for hvordan man bør gjennomføre performance feedback, men de trukket frem noen aspekter ved feedback fordi de argumenterer for at mange ledere ikke vet hvordan de skal gi performance feedback (Aguinis et al., 2012, s. 106).

Feedback kan være en fordel på både organisasjons- og individnivå ettersom at ansatte kan utvikle seg ved å få innblikk i egne utviklingsområder. Organisasjonen kan til gjengjeld dra fordeler av å videreutvikle ansatte som allerede kjenner til organisasjonen, samt utvikle ansatte i tråd med suksessplanen.

5.1.3 Én vs. flere om vurderingen

Det er ulik praksis rundt hvem som gjennomfører vurderinger (Fletcher, 2008, s. 55). Er det flere som går sammen og setter karakteren eller er det kun den nærmeste lederen? Om det er én eller flere som er med på å sette karakteren kan gi utslag på resultatet (Dahle, 2014, s. 227). Fletcher (2008, s. 55) sier at tradisjonelt sett så er det nærmeste sjef som gjennomfører vurderingen fordi det er han eller hun som har mest kontakt med den ansatte. Det har imidlertid vist seg at dette kan være problematisk, og i noen tilfeller kan det føre til skjevheter og urettferdighet (Fletcher, 2008, s. 55). Alternative metoder å gjennomføre PA på er ved egenvurdering der den ansatte vurderer egne prestasjoner eller vurdering av medarbeidere (Fletcher, 2008, s. 55-58). Sistnevnte kan føre til skjeve målinger (Antonioni & Park, 2001 i Fletcher, 2008, s. 57), men medarbeiders innblikk kan til gjengjeld gi

informasjon om samarbeid som ellers kan være vanskelig å dokumentere (Fletcher, 2008, s. 57). En annen metode å vurdere ansatte på er gjennom PA fra flere ledere (Fletcher, 2008, s. 58). Denne måten å gjennomføre vurderinger på kan regnes som spesielt nyttig i organisasjoner der ansatte ruller mellom flere prosjekt som ledes av forskjellige ledere. De ansatte får da vurdering av alle lederne, enten i form av spesifikke tilbakemeldinger fra hver leder eller en sammenslåing av tilbakemeldingene (Fletcher, 2008, s. 58).

Dahle (2014, s. 227) argumenterer for at det kan forekomme skjevheter dersom det kun er en leder som setter karakterer per ansatt. En mulig måte å sikre at karakteren ikke blir satt på grunnlag av ”trynefaktor” eller kjemi med nærmeste sjef, er ved å opprette en kommisjon per ansatt. Dahle (2014, s. 227) foreslår at ”kommisjonen kan bestå av nærmeste leder, en kollega og en ekstern person som den ansatte har jobbet med eller en representant for en relevant kunde.” På den måten får man frem hvordan den ansatte oppfører seg i ulike roller, og hvordan han eller hun presterer i ulike sammenhenger. Det Dahle (2014, s. 227) legger frem her kan sees på som en forenklet utgave av det som ofte går under betegnelsen 360-graders vurdering. Ifølge Fletcher (2008, s. 68) innebærer en 360-graders vurdering oftest at en person blir vurdert av underordnede, kolleger, overordnede, og i noen tilfeller kunder, i tillegg til at den ansatte selv gjør en egenvurdering. Akkurat hvor mange som bør ta del i vurderingen når man benytter FDRS har jeg ikke funnet svar på. Fletcher (2008, s. 59) konkluderer med at selv om normen er at ansatte blir vurdert av nærmeste leder, så er det lite sannsynlig at det vil forbli slik.

5.1.4 Karakterer til ledelsen

For å forhindre at det kun er de ansatte som blir gitt karakterer trekker Dahle (2014, s. 227) frem at det er viktig å også gi ledelsen en vurdering. Fletcher (2008, s. 59) påpeker vurdering av ledere oftest skjer som en del av en større vurdering, men at det er fullt mulig å gjennomføre. Ved at ansatte kan gi ledelsen en vurdering, kan de ansatte ytre egne meninger om hvordan deres arbeidsprosess trer frem for resten av organisasjonen. Dersom tanken bak en vurdering av ansatte er basert på mulig utviklingspotensial, kan hele organisasjonen bære fruktene av at også ledelsen får en pekepinn på egne utviklingsområder. I tillegg til at ledelsen kan få innblikk i egne sterke og svake sider, kan det gi ansatte en form for rettfærdiggjørelse av å få egen arbeidsinnsats bedømt. Ved å vurdere alles arbeidsinnsats kan

man formodentlig jevne ut deler av maktbalansen mellom arbeidsgiver, ledere og andre ansatte. Ansatte uten lederstillinger kan muligens føle en større rettferdighet rundt vurderingen, og opplevelsen av å bli vurdert på grunnlag av ”trynefaktor” kan minke. Dahle (2014, s. 227) poengterer at det bør samles en kommisjon som samlet gir karakteren til en leder slik at vurderingen som blir gitt representerer styresettet og arbeidet som er lagt ned, fremfor at vurderingen baseres på revansj fra en eventuelt misfornøyd ansatt.

5.2 Kontinuitet vs. diskontinuitet

I dette delkapittelet vil jeg se på utfordringer knyttet til hyppighet av FDRS, og om FDRS blir sett i sammenheng med suksessjonsplanen og utviklingsmuligheter.

Det er ulik praksis knyttet til hvor ofte man bør gjennomføre en vurdering (Fletcher, 2008, s. 60). Tidligere var det vanlig å holde PA en gang i året, men dette har ifølge Fletcher endret seg (2008, s. 60). På grunn av raske endringer i omstendighetene, vil det ikke lenger være hyppig nok å gjennomføre PA en gang i året. Det er derfor mange organisasjoner som har formelle vurderinger årlig, men som også oppfordrer lederne til å gjennomføre PA hvert kvartal eller hvert sjette måned (Fletcher, 2008, s. 60).

Kuvaas og Dysvik (Kuvaas, 2011 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 150) er tydelig på at selv om man innfører et PA-system, eller medarbeidersamtaler som de kaller det, må man ikke unngå løpende kommunikasjon. Kuvaas (2011 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 150) fant i sitt studie ut at det er ”en sammenheng mellom opplevd nytte medarbeidersamtalen og arbeidsprestasjoner for de medarbeiderne som opplever å få stor grad av jevnlig tilbakemelding på utført jobb utenfor den formaliserte samtalen”. PA en gang i året, hvert halve år eller hvert kvartal vil dermed ikke nødvendigvis gi ansatte en opplevelse av høy grad av nytte, hvis ikke resten av året også består av jevn kommunikasjon.

FDRS kan brukes til mer enn å evaluere prestasjon (Blume et al., 2009, s. 78). Kartleggingen av de ansattes kompetanse gjennom FDRS kan også anvendes i suksessjonsplaner (Blume et al., 2009, s. 78; Stewart et al., 2004, s. 173).

5.2.1 Suksesjonsplan

I dagens samfunn er det vanlig med utskifting av arbeidsstokken (HR Norge, 2007). Det er ikke lenger nødvendigvis slik at man blir ansatt i en stilling og forblir i denne stillingen eller utvikler seg innen samme organisasjonen. Ettersom man som arbeidsgiver kan regne med utskifting av personal kan det være smart å ha en oversikt over hvilke nøkkelroller som må være fylt til enhver tid. En suksesjonsplan refererer til selve prosessen og handlinger rettet mot å identifisere og utvikle etterfølgere for fremtidige nøkkelposisjoner eller lederroller innad i en organisasjon (Cooper & Argyris, 1998, s. 645). Det handler dermed ikke kun om å identifisere talentfulle ansatte, men også om å utvikle ansatte man har sett for seg at kan tre inn i en stilling i fremtiden. Ved å fokusere på utvikling av de utvalgte ansatte, vet man at de besitter den rette kompetansen når stillingen annonseres. Suksesjonsplaner bidrar dermed til at man foretar en strategisk og proaktiv posisjon med fokus på langtidsorientering og utvikling (Cooper & Argyris, 1998, s. 645).

Blume et al. (2009 s. 78) argumenterer for at FDRS er sentralt for suksesjonsplaner. Ved å gi karakterer til ansatte kan man lett identifisere hvem som presterer godt på målingene og som i den forstand skiller seg ut positivt. Dersom suksesjons planen oppdateres og utvikles kan den sikre kontinuerlig tilgang til kvalifiserte ledere og bidra med utvikling for organisasjonen. (Cooper & Argyris, 1998, s. 645). Selv om man kan argumentere for at FDRS kan gi innsikt i hvem man bør satse på for fremtidige posisjoner, kan man også kritisere FDRS for å skape en kultur der ansatte blir redde for å søke utviklingsmuligheter i frykt for dårlige målingsresultater (Guralnik et al., 2004, s. 342). Dersom ansatte blir mer forsiktige med å utfordre seg selv i frykt for å ikke mestre og få dårlige karakterer, kan det bidra til å senke den personlige utviklingen hos ansatte (Guralnik et al., 2004, s. 342).

Suksesjonsplaner kan nærmest virke ensidig positive når man ser på hvilke fordeler de kan gi for å planlegge fremtidig personale. Selv om suksesjonsplaner har mange fordeler er det viktig å være bevisst hvilke utfordringer en slik plan også bringer med seg. Suksesjonsplaner kan være sårbare for organisasjons politikk og personlige skjevheter som ikke bidrar til å hindre personlig vekst (Cooper & Argyris, 1998, s. 645). Et eksempel på dette kan være at man er så fastlåst i planen at man ikke vurderer aktuelle kandidater fordi de er tiltenkt andre stillinger. En annen mulig svakhet er at man har ingen garanti for at de ansatte man har tiltenkt en stilling kommer til å bli i organisasjonen. Dette kan bidra til at man bruker mye

ressurser på å utvikle ansatte som vil ta med seg denne kompetansen til en annen arbeidsgiver ved senere tid. Suksessjonsplaner kan også regnes som ressurskrevende på grunn av at slik som andre PA-systemer må planene holdes oppdatert, noe som krever kontinuerlig justering av informasjon (Cooper & Argyris, 1998, s. 645; Fletcher, 2008, s. 49).

5.2.2 Trening- og utviklingstiltak vs. mangel på trening og utviklingstiltak

Utfordringen omhandler her hvilken hensikt FDRS har i organisasjonen. Blir verktøyet benyttet for nedbemanning, forfremmelser og nedgraderinger, omplassering eller kartlegging av kompetanse? Dersom FDRS kun benyttes som et tiltak for nedbemanning vil ikke trenings- og utviklingstiltak være av stor nytte, men de andre bruksområdene kan i ulik grad være tjent med fokus på forbedring. Fletcher (2008, s. 49) hevder at den første avgjørelsen man må ta er knyttet til hvilken hensikt PA skal ha. Dersom man ikke tar en avgjørelse for hva systemet skal brukes til vil det mest sannsynlig påvirke senere valg på en negativ måte (Fletcher, 2008, s. 49).

Stewart et al. (2010, s. 173) påpeker at terminering av underpresterere ikke nødvendigvis alltid er det beste alternativet. I noen tilfeller kan det hende at omplassering av arbeidsområde innad i organisasjonen kan bidra til at den ansatte får vist kompetansen sin på en bedre måte. FRDS kan på den måten bidra til å kartlegge hva en ansatt er god eller dårlig på, før lederne deretter kan se om noen av styrkene til den ansatte kan egne seg et annet sted i bedriften. Tanken om at man kan finne et arbeidsområde som er bedre tilpasset kompetansen til en gitt person er ypperlig, men jeg stiller meg skeptisk til hvor lett dette lar seg gjøre i praksis ettersom det faktisk må være en ledig stilling eller ressurser til å opprette en ny stilling innen det gitte ansvarsområdet. Dersom det foreligger omstendigheter hvor det er mulig med omplassering av ansvarsområder eller stillingstittel, kan det på mange måter regnes som et utviklingstiltak der den ansatte kan bygge videre på sine sterkeste sider.

Bruk av trenings- og utviklingstiltak

FDRS implementeres på ulike måter og det er uenighet om hvorvidt trenings- og utviklingstiltak skal regnes som en del av FDRS (Bates, 2003, s. 66). Trenings- og utviklingstiltak kan ifølge Kraiger og Ford (2007, s. 281 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 94)

defineres som ”systematiske lærings- og utviklingstiltak med det formål å forbedre individuelle, gruppemessige og organisatoriske prestasjoner i arbeidssammenheng.” Noen organisasjoner benytter kun FDRS som et verktøy for å bidra til å gjøre nedbemanningsprosessen enklere, mens andre ønsker å bevisstgjøre ansatte på hva de kan bli bedre på.

Det er flere teoretikere som argumenterer for at trenings- og utviklingstiltak fint kan kombineres med prestasjonsevalueringer så lenge fokuset ligger på hvordan man kan forbedre ansattes prestasjoner (Obisi, 2011, s. 96; Kirkpatrick, 2012, s. 12-13; Ligon et al., 2012, 645). Ifølge Kirkpatrick (2012, s.12) gir PA et tilbakeblikk på tidligere prestasjoner, mens treningstiltak baserer seg på fremtidige prestasjoner. Det er dermed mulig å gjennomføre PA og FDRS uten å inkorporere treningsmuligheter, men dersom målet er å forbedre ansattes prestasjon kan det være fordelaktig å inkludere trenings- og utviklingstiltak som en del av PA og FDRS. Selv om treningsmuligheter i mange tilfeller kan være av verdi, er det ikke dermed sagt at det alltid er den beste løsningen. Kuvaas og Dysvik (2012, s. 103) påpeker at man først bør vurdere om trenings- og utviklingstiltak kan dekke organisasjonens opplevde behov for læring og utvikling. De samme forfatterne understreker at sannsynligheten for å lykkes er liten dersom man benytter trenings- og utviklingstiltak som et universalmiddel for de fleste problemer (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 103). Dersom man benytter trenings- og utviklingstiltak hyppig, kan det medføre at ansatte utvikler negative holdninger til det, i tillegg til at organisasjonen kan bruke ressurser på noe som ikke oppleves som relevant (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 103).

Hvis organisasjonen velger å benytte trenings- og utviklingstiltak må man i følge Kuvaas og Dysvik (2012, s. 103) ta stilling til ”hva tiltaket skal inneholde, hvorfor innholdet er relevant, og hvordan deltakerne best kan tilegne seg innholdet og senere benytte det i egen arbeidssituasjon.” Man må også ta stilling til om treningen skal utføres av interne eller eksterne krefter (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 103). Uavhengig av hvem som utfører trenings- og utviklingstiltaket er det viktig at ledelsen støtter den ansatte. Stewart et al. (2010, s. 171-172) understreker at det er ledelsens ansvar å veilede den ansatte til hva han eller hun bør gjøre, samt hvordan det kan gjøres mest effektivt. Baldwin et al. (1991 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 101) og Tai (2006 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 101) er enig i at lederens støtte er essensiell. De samme forfatterne legger frem at ansatte som opplever at nærmeste leder forklarer fordelene ved deltakelse i treningstiltaket og hvor lederen forventer at tilegnede

kunnskaper og ferdigheter tas i bruk etter endt opplæring, synes at tiltaket var mer nyttig enn deltakere med lav opplevd lederstøtte og forventninger om anvendelse (Baldwin et al., 1991 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 101; Tai, 2006 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 101). Det holder dermed ikke at de ansatte får opplæring, det er også avgjørende at organisasjonen legger til rette for at ansatte for anvendt den kompetansen de har tilegnet seg (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 101-102).

Det kan være hensiktsmessig å sette seg mål underveis i trenings- og utviklingstiltakene på grunn av at ”målene vi fokuserer på, bevisstgjør ferdigheter vi ønsker å forbedre” (Wormnes & Manger, 2008, s. 55). Målsetting vil derfor bli omtalt i neste delkapittel.

5.2.3 Målsetting

Målsetting kan benyttes som en del av en utviklingsplan. Det å sette et mål er ikke nødvendigvis av utviklende art, men ved å sette et mål kan man legge en plan for hvordan man skal nå målet. Denne planen og veien mot målet kan bidra til utvikling. På den måten har målsettingsarbeid betydning for motivering og prestasjoner (Wormnes & Manger, 2008, s. 55).

Det kan være utfordrende å utarbeide klare og tydelige mål, men noen argumenterer for at en huskeregel for å lage gode mål er ”SMARTe mål” (Hals et al., 2006, s. 89). Begrepet ”SMARTe mål” er kjent innen målsettingslitteraturen (Dahle, 2012, s. 84; Hals et al., 2006, s. 89; Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 155). Hver av bokstavene i ordet smart står for et krav for at man skal lage gode mål. S står for spesifikke, og legger til grunn at målene bør være konkrete (Dahle, 2012, s. 84; Hals et al., 2006, s. 89; Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 155). M står for målbare, altså at det skal være mulig å måle endring (Dahle, 2012, s. 84; Hals et al., 2006, s. 89; Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 155). A har litt ulik betegnelse ut ifra hvilke kilde man benytter. Det forekommer begrep som aksepterte (Hals et al., 2006, s. 89), akseptable (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 155) og ambisiøse (Dahle, 2014, s. 84). Det kommer likevel frem at hensikten med bokstaven A er at man har akseptert at det er viktig at målet skal nås. R-en står for realistiske, at det skal være mulig å gjennomføre målene (Hals et al., 2006, s. 89; Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 155). Dahle (2014, s. 84) viser til at R står for relevante, i form av at målet skal være relevant for den ansattes rolle og virksomheten. På en måte kan man si at

relevante mål kan gå innunder kategorien for realistiske mål. Det er essensielt at målene man setter seg er betydelige for den posisjonen man er i, hvis ikke vil det i svært mange situasjoner være lite realistisk å få en god måloppnåelse. Kuvaas og Dysvik (2012, s. 155) poengterer også at det forekommer litt ulike begreper til å beskrive SMARTe mål, men det kan for eksempel skyldes oversettelse fra engelsk. T står for tidsbestemte, i den forstand at målene bør følge en tidsplan for når de bør være oppnådd (Dahle, 2012, s. 84; Hals et al., 2006, s. 89). Det er ulik praksis på om man inkluderer E eller ikke, men for dem som regner E som gjeldene, står den for evaluerbare (Hals et al., 2006, s. 89). Jeg vil argumentere for at evaluering er en viktig komponent for å vite om man har oppnådd de målene man har satt seg, og velger dermed å inkludere det i denne oppgaven.

Hvorvidt SMARTe mål er den beste form for målsetting er omdiskutert. Kuvaas og Dysvik (2012, s. 154-155) er kritiske til bruken av SMARTe mål og henviser heller til vage mål. Kritikken er begrunnet i at de ikke tror at mange jobber lar seg effektiv redusere til SMARTe mål. Dette på grunn av at effektiv oppgaveløsning krever fokus på en rekke sammensatte forhold, hvorav de ulike forholdene er av varierende betydning i ulike situasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 155). Ved å heller benytte vage mål, åpner man for flere alternativer og gir spillerom for å ta vurderinger tilpasset hver enkelt situasjon (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 155).

5.3 Rettferdighet vs. urettferdighet

Det vil i dette delkapittelet bli sett på hvilke utfordringer som knyttes til ansattes opplevelse av rettferdig og urettferdighet ved bruk av FDRS.

5.3.1 Opplevelse av rettferdighet

Ansattes opplevelse av rettferdighet av FDRS varierer, og det kan legge en føring for individers tiltrekning av organisasjoner som benytter FDRS (Blume et al. 2005 i Blume et al., 2009, s. 79).

Noen ansatte opplever at rettferdigheten synker ved FDRS (Berger et al., 2010, s. 5). Schleicher et al. (2009, s. 902) argumenterer for at ansattes opplevelse av rettferdighet av FDRS kan påvirke engasjement, tiltro til, og villighet til å delta i prosessen. Det er dermed

viktig for en organisasjon at ansatte har tillit til at FDRS gjennomføres på en rettferdig måte. Blume et al. (2009, s. 79) hevder at systemet må støttes av de ansatte, ellers vil effekten av det bli begrenset. Det er mer sannsynlig at ansatte vil erkjenne resultatet av FDRS, også de mindre gode, dersom de er overbevist om at PA-prosessen er gjennomført på en rettferdig måte (Citrón & Flaniken, 2011, s. 31). Spørsmålet er hvordan kan man få ansatte til å føle at FDRS er gjennomført og brukes på en rettferdig måte?

Blume et al. (2009, s. 79-81) legger frem fire elementer som mest sannsynlig vil påvirke oppfattelsen av rettferdighet og tiltrekning av FDRS. Det første elementet er konsekvenser for underpresterere. En dårlig karakter kan føles urettferdig dersom den ansatte mener at han eller hun har prestert bedre enn hva karakteren tilsier. I tillegg til dette kan dårlige karakterer føre til demotiverte ansatte (Blume et al., 2009, s. 80). Det andre elementet er differensiering av belønninger blant de som presterer godt og underpresterere. Folk legger merke til belønningsdifferensiering (Kanfer, 1990, i Blume et al., 2009, s. 80), og ulik betaling for samme jobb kan føre til en opplevd urettferdighet (Gerhart & Milkovich, 1992 i Blume et al., 2009, s. 80). Det tredje elementet er størrelse på sammenligningsgruppen. Hovedpoenget her er at normalkurveprinsippet ikke egner seg for mindre grupper (Gary, 2001 i Blume et al., 2009, s. 80). Det vil jeg komme nærmere inn på i neste avsnitt. Det siste elementet er hyppighet og kvaliteten på tilbakemeldinger (Blume et al., 2009 s. 80-81). Da Blume et al. (2009, s. 84) spurte respondentene sine om hvor tiltrukket det var av FDRS, fikk de dette resultatet. Respondentene la mest vekt på konsekvenser for underpresterere (46 %). Dette elementet var nærmest dobbelt så viktig for respondentene som det neste som var hyppighet og kvaliteten på tilbakemeldinger (25 %). Deltagerne i studien la minst vekt på størrelse sammenligningsgruppe (17 %) og differensiering i belønning (12 %). Ut ifra denne studien er det tydelig at hvordan underpresterere blir behandlet har spesielt mye å si for hvordan FDRS som verktøy blir oppfattet.

Som Blume et al. (2009, s. 80) trekker frem i sin studie, ser man at normalfordelingsprinsippet kan bidra til å svekke opplevd rettferdighet. Dahle (2014, s. 226) foreslår at man skal la være å benytte normalfordeling og kalibrering av karakterer av den grunn at det kan medføre at ansatte føler seg urettferdig behandlet. Han hevder at å unngå justering av karakterer kan bidra til at ansatte føler at de får en reell karakter som er i tråd med virkeligheten. Normalfordelingsprinsippet går ut på at en gitt antall skal fordeles i en klokkeformet kurve, også kalt Gausskurven (Kleven, 2002, s. 93-98). Det vil si at ”det skal

være et visst antall over, under og på snittet” (Hilde, 2014). Denne kurven gjenspeiler ikke nødvendigvis de ansattes prestasjoner (Hilde, 2014), og kan i noen tilfeller gjøre målingene dårligere på grunn av at man bruker feil forutsetninger for kurven (Kleven, 2002, s. 96). Bruk av normalfordelingsprinsippet er spesielt problematisk i små organisasjoner. Det er nemlig slik at man må ha ganske mange ansatte for at det skal være naturlig at målingene resulterer i en Gausskurve (Abelson, 2001 i Stewart et al., 2010, s. 173; Gary, 2001 i Blume et al., 2009, s. 80; Kleven, 2002, s. 95). Organisasjoner med få ansatte bør derfor utøve en viss varsomhet, da det kan bidra til å gjøre målingen dårligere.

Det fjerde elementet trekker frem kan regnes som ett av hovedelementene i ansattes opplevelse av rettferdighet er knyttet til feedback (Landy et al, 1978 i Blume et al., 2009, s. 80- 81; Organ, 1990 i Blume et al., 2009, s. 80- 81). Ansattes opplevelse av rettferdighet svekkes når de får inkonsistente tilbakemeldinger (Blume, 2009, s. 81). Det vil si at opplevelsen av rettferdig kan svekkes dersom man vanligvis scorer godt på for eksempel samarbeid, og plutselig får en lavere karakter enn vanlig, selv om man har handlet i tråd med hva man tidligere har gjort. En slik vurdering kan være et resultat av at noen ledere er strengere enn andre, og gir karakter 3 der andre kanskje ville gitt 4 (Hilde, 2014). Dette kan også vises i form av at ulike stillinger og avdelinger kan vurderes på forskjellige måter, noe som igjen kan bunne i urettferdighet (Stewart et al., 2010, s. 174). Det er dermed viktig at organisasjoner kommuniserer tydelig hvordan vurderinger skal gjennomføres og hvilken karakter som representerer hva. Dette leder oss videre til ansattes tillit til ledelsen.

5.3.2 Tillit til lederne

Ansattes opplevelse av HR-praksis kan avhenge av hvordan ledelsen utfører praksisen (Farndale & Kelliher, 2013, s. 881). Ansatte kan ikke påvirke engen vurdering og må derfor ha tiltro til at lederen utøver vurderingen på riktig og rettferdig måte (Farndale & Kelliher, 2013, s. 883). Som mellomleder har man dermed ansvar for å være informert om HR-verktøyet, og være bevisst på at verktøyet måler hva det faktisk skal, slik at bruken blir mest mulig lik intensjonen (Farndale & Kelliher, 2013, s. 891).

Tillit mellom ansatte og ledere legger grunnlag for hvordan HR-praksis blir tatt imot, også når det kommet til oppslutning og engasjement av ny praksis (Eisenberg et al., 1986 i

Farndale & Kelliher, 2013, s. 883; Macky & Boxall, 2007 i Farndale & Kelliher, 2013, s. 883; Masterson et al., 2000 i Farndale & Kelliher, 2013, s. 883; McAllister, 1995 i Farndale & Kelliher, 2013, s. 883). Man kan utarbeide det mest teknisk sofistikerte og nøyaktige PA-systemet, men dets effekt vil være begrenset dersom det ikke blir akseptert og støttet av de ansatte (Cawley et al., 1998 i Blume et al., 2009, s. 79). Farndale og Kelliher (2013, s. 890) konkluderer i sitt respektive studie at et klima basert på høy grad av tillit sannsynligvis blir assosiert med en høyere grad av rettferdighet blant ansatte. Det kan dermed være nyttig for organisasjoner å jobbe med og skape tillit mellom lederne og ansatte.

Penger kan i mange tilfeller føre til at man føler seg urettferdig behandlet. Jeg vil i neste delkapittel se på rettferdighet i sammenheng med belønningssystemer.

5.3.3 Belønning vs. nulling

Før man innfører FDRS må man ta stilling til om verktøyet skal kobles opp imot organisasjonens eventuelle belønningssystem, eller om det er skal holdes separat. Utfordringen ligger i å kombinere de to systemene, dersom man fastslår at prestasjonsvurderingene skal legge en føring for hvilken bonus man fortjener. Dette kan medføre at noen føler at de fortjener mer bonus enn de får, som igjen kan bidra til misnøye. Hvordan et belønningssystem bør designes eller hva som bør inkluderes vil ikke bli et tema for denne oppgaven da det er så omfattende og komplisert at jeg ikke har plass nok til å gå i dybden på diskusjonen.

En av de fordelene ved FDRS som vanligvis blir trukket frem er at FDRS kan bidra til å bygge en høyprestasjonskultur, der skillet mellom topp-, middels- og underpresterere blir tydeliggjort (Blume et al., 2009, s. 80). Denne forskjellen kommer ekstra tydelig frem dersom man kobler FDRS med belønningssystemet til organisasjonen. Hvorvidt man anser denne differansen som en fordel vil nok i stor grad avhenge av hvilket ståsted man har. En mulig bieffekt av å ha et godt belønningssystem basert på prestasjoner, kan ifølge Blume et al. (2009, s. 87) være at man tiltrekker seg mulige fremtidige kandidater med et stort potensiale, som igjen kan øke kunnskapsnivået i organisasjonen. Det er et faktum at det foreligger en reell sjanse for å tiltrekke seg fremtidige ansatte på bakgrunn av et belønningssystem, men risikoen for å miste kompetente kandidater er også gjeldene.

Det er viktig å her understreke at belønning ikke kun består av penger. Belønning kan komme i form av materiell art slik som lønn, bonus, kompensasjon, pensjon, kafeteriaordning, aksjekjøp, opsjoner eller i form av emosjonell art (Fletcher, 2008, s. 45-47; HR Norge, 2010, s. 4-7). Eksempler på sistnevnte kan være frihet og selvstendighet i arbeidssituasjonen, mulighet til å balansere jobb-familie-fritid, læring, verdsetting av prestasjoner, anerkjennelse eller liknende (HR Norge, 2010, s. 7). Ifølge HR Norge (2010, s. 7) får emosjonell belønning særlig verdi i sammenhenger der det handler om å motivere eller beholde medarbeidere.

Ifølge Berger et al. (2010, s. 2) og HR Norge (2010 s. 11), finnes det ikke så mye forskning om prestasjonsvurdering og lønn eller andre goder, og det mangler dokumentasjon på om resultatlønn virker motiverende for kunnskapsarbeidere. Ut ifra den forskningen som finnes på området, kan man se at det foreligger et skille mellom litt enklere og rutinepregede jobber og jobber som er kunnskapsbaserte (HR Norge, 2010, s. 11). Ved enklere jobber vil innføring av resultatlønn normalt føre til en betydelig produksjonsøkning. Ansatte med høyere utdanning, vil på den andre siden ikke bli så motivert av individuell bonusbetaling. De motiveres heller av størrelsen på fastlønnen, som igjen virker prestasjonsfremmende (Kuvaas, 2006 i HR Norge, 2010, s.11).

Berger et al. (2010, s. 31) argumenterer for at man burde ta ansattes referansepunkt og forventninger om bonus i betraktning når man designer et FDRS. Organisasjonens bakgrunn og historie legger en føring for hva FDRS bør inkludere og hvordan det bør utformes. HR Norge anerkjenner også viktigheten av kulturell tilpasning og påpeker at det er hensiktsmessig å lage et belønningssystem som styrker ønsket kultur, samtidig som det ikke strider mot den eksisterende kulturen (HR Norge, mars 2010, s. 18). Dahle (2014, s. 226), på den annen side, anbefaler at man gir alle et minimumstillegg hvert år, uavhengig av andre faktorer.

Alternativet til å ikke gi materielle eller emosjonelle goder er nulling. Det innebærer at lønnstillegget ganges med null (Dahle, 2014, s. 80). Dersom man regner med at konsumprisindeksen øker årlig, medfører det at den ansatte i utgangspunktet går ned i lønn (Dahle, 2014, s. 80). Dahle (2014, s. 226) argumenterer for at nulling kan bidra til å skape støy innad i organisasjonen og senke motivasjonen til dem som ikke mottar bonus.

Akkurat hvordan man skal fordele prestasjonsbasert belønning kan være vanskelig å avgjøre, og administrasjonen av et eventuelt system kan raskt bli komplisert (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 163). HR Norge (2010, s. 17) påpeker at det derfor er viktig, om mulig, at man ikke overkompliserer det. Hensikten med belønningssystemet er ifølge samme kilde å styre ansattes atferd i den retningen man ønsker (HR Norge, mars 2010, s. 17). Noe av det mest essensielle er at de ansatte vet hvordan systemet fungerer slik at de har mulighet til å påvirke egen prestasjonsoppgjør så langt det lar seg gjøre (HR Norge, mars 2010, s. 17).

5.4 Objektivitet vs. subjektivitet

Utfordringen i dette delkapittelet tar for seg om prestasjonsvurderingens resultater avhenger av øyet som ser, eller om det finnes objektive kriterier.

Det er omdiskutert om det i det hele tatt er mulig å foreta objektive vurderinger. Ut ifra et konstruktivistisk perspektiv kan man kun observere verden gjennom egen persepsjon og man kan dermed kun forstå en fortolkning av verden (Moses & Knutsen, 2012, s. 177). Denne fortolkningen vil være unik ut ifra øyet som ser og det finnes dermed ingen objektiv sannhet. I motsetning til konstruktivismen, legger et naturalistisk perspektiv til grunn at det finnes en sann verden og at mennesker kan oppdage denne sannheten gjennom systematisk persepsjon (Moses og Knutsen, 2012, s. 19-51). Med et slikt utgangspunkt vil man kunne si at noe er mer objektivt enn annet, ettersom det finnes en sannhet om hvordan ting faktisk er.

Jeg legger et konstruktivistisk perspektiv til grunn i denne oppgaven og stiller meg dermed kritisk til tanken om det går an å benytte helt og fullt objektive kriterier for måling. Det skal likevel sies at det er mulig å korrigere for visse målingsfeil og senke graden av subjektivitet.

5.4.1 Er det mulig å unngå målingsfeil?

Det er uenighet om FDRS bidrar med å redusere subjektivitet eller om man kun setter subjektiviteten i et skjema. De som argumenterer for sistnevnte perspektiv hevder at FDRS er underlagt favorisering og byttehandler, uansett hvor hardt en organisasjon prøver å vurdere ansatte på like vilkår (Bates, 2003, s. 66; Fletcher, 2008, s. 2; Reb & Greguras, 2010, s. 219). I motsetning til disse finnes det dem som underbygger at FDRS bidrar til å fremme mer

objektive målekriterier og unngår skjevheter, ettersom at personen som måler da må se bort ifra egne sosiale preferanser (Berger et al., 2010, s. 24).

Dahle (2014, s. 226) argumenterer for at objektive kriterier har en tendens til å være basert på målbare faktorer. Jeg vil argumentere for at selv om et kriterium er målbart kan det ikke nødvendigvis kalles for objektivt. Lederens persepsjon legger en subjektiv føring for informasjonen som blir innhentet for å skaffe bevis for tallfestingen (Larsen & Buss, 2008, s. 393; Passer et al., 2009, s. 200-203). Ergo vil det ikke være mulig å lage helt objektive, eller verdinøytrale, måleinstrumenter. Nå det først er sagt kan det være smart å legge inn flest mulige målbare elementer i delvis objektive/ subjektive målekriteriene (Dahle, 2014, s. 226). Objektivitet er ettertraktet og ønskelig innen forskning, selv om det kan være uoppnåelig avhengig av perspektiv (Tveit, 2002, s. 220).

På bakgrunn av en sammenfatning av forskning på området foreligger det en viss skepsis til mangel på nøyaktighet i lederes evaluering av medarbeiderne. Kuvaas og Dysvik anslår at vurderingene er like avhengig av egenskaper ved den som vurderer, som ved selve prestasjonen som blir vurdert, og kvaliteten på relasjonen mellom den som vurderer og den som blir vurdert (DeNisi & Pritchard, 2006 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 155-156; Levy & Williams, 2004 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 155-156; Spence & Keeping, 2010 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 155-156). Mye av grunnen til at det er knyttet skepsis til nøyaktigheten av lederes vurdering av medarbeidere er begrunnet med at lederen ”mangler informasjon og er utsatt for såkalte kognitive skjevheter som gjør at man ubevisst gjør systematiske feilvurderinger” (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 155). Det er dermed ikke snakk om en intensjonell handling som lett kan korrigeres.

5.4.2 Ulike typer målingsfeil

Det er fare for at det forekommer målingsfeil når man gjennomfører prestasjonsvurderinger, både i form av unøyaktighet og uregelmessighet, men også gjennom irrasjonalitet (Choon & Embi, 2012, s. 192). Jeg vil under gi noen eksempler på mulige målingsfeil.

Leniency bias finner sted når man vurderer ansatte bedre enn hva den faktiske prestasjonen tilsvarte. (Berger et al., 2010, s. 10; Blume et al., 2009, s. 77-78; Goebase, 2005-2012, s. 8;

Schleicher et al., 2009, s. 904; Stewart et al. 2010, s. 171). **Severity bias** er det motsatte av leniency bias, altså at man undervurderer ansattes prestasjoner sammenlignet med den faktiske prestasjonen (Goebase, 2005-2012, s. 8; Stewart et al. 2010, s. 171). **Central tendency bias** inntreffer når den som vurderer unngår å bruke endene av skalaen, men heller fokuserer vurderingen mot midten av skalaen. Man unngår da å vurdere noen som best eller dårligst, og hindrer å sette noen i dårlig lys (Goebase, 2005-2012, s. 8). En annen skjevhet kan være **halo bias**. Det innebærer at man har en tendens til å gi samme vurdering av ulike aspekt ved en persons prestasjon, selv om disse er tydelig adskilt (Fletcher, 2008, s. 104; Goebase, 2005-2012, s. 8; Hui & Qin-xuan, 2009, s. 1752). Når en leder har en tendens til å legge større vekt på prestasjon som har skjedd i nær tid, og mindre vekt prestasjon som har blitt utført for en lengre tid tilbake, kan det omtales som **recency bias** (Fletcher, 2008, s. 105; Goebase, 2005-2012, s. 8). Å gjøre feilvurderinger basert på **stereotyper** kan også forekomme. Man baserer da vurderingen sin på ansattes personlige karakteristikk, fremfor den faktiske atferden (Goebase, 2005-2012, s. 8; Hui & Qin-xuan, 2009, s. 1752). En skjevhet i vurderingen kan også være at man vurderer på grunnlag av hvem som er like en selv (Fletcher, 2008, s. 105; Hui & Qin-xuan, 2009, s. 1752).

En av de vanligste målingsfeilene er leniency bias (Berger et al., 2010, s. 10; Blume et al., 2009, s. 77-78; Stewart et al. 2010, s. 171). Blume et al. (2009, s. 78) påpeker at FDRS ble utviklet med formål om forsøke å få bukt med leniency bias og mangel på differensiering av prestasjoner. Ved at man blir tvunget til å rangere en viss prosent i de ulike kategoriene, kan ikke alle bli rangert bedre enn den faktiske prestasjonen og ende i toppsjiktet av vurderingsskalaen. Hvorvidt FDRS som verktøy har lyktes i å eliminere målingsfeil er diskutabelt. Berger et al. (2010, s. 30) konkluderte i sin respektive tekst at ledere med preferanser spiller inn på vurderingen av prestasjoner. Gjennom studien kom de frem til at medfølelse ledere har en tendens til å gi bedre vurderinger enn hva prestasjonen tilsvarer (leniency bias), samt at misunnelige ledere gir lavere prestasjonsvurdering enn hva den faktiske prestasjonen fortjener. På den måten kan man si at lederens personlighet påvirker vurderingsatferden (Berger et al., 2010, s. 21).

En mulig løsning på å luke ut noen av målingsfeilene er å bevisstgjøre lederne om de mulige feilene og hvilke skjevheter de kan medbringe (Fletcher, 2008, s. 103; Goebase, 2005-2012, s. 9; Hui & Qin-xuan, 2009, s. 1755). Dette vil trolig ikke eliminere alle feil, men det kan bidra til bevisstgjøring av problematikken.

Det er vanskelig å gi en indikasjon på i hvor stor grad FDRS bidrar til å minske eller øke målingsfeil. Mye av grunnen til det er at man sjeldent har en kontrollgruppe å sammenligne med for å se hvilken effekt FDRS har i en gitt kontekst (Berger et al., 2010, s. 3). I tillegg til dette kan det være vanskelig å skaffe objektive målinger når subjektive vurderinger blir benyttet (Berger et al., 2010, s. 3).

5.5 Fokus på individet og det kollektive vs. ensidig fokus på individet

Problematikken knyttet til dette delkapittelet handler om hvordan man skal verdsette ansatte på bakgrunn av prestasjoner. Utfordringen ligger i hvordan man skal forholde seg til enkeltindivider kontra fellesskapet ved anerkjennelse eller belønning, og hvordan ansattes motivasjon blir påvirket av det.

Dilemmaet går ut på om det er smart å fokusere på individuelle prestasjoner når organisasjonen overlever på grunnlag av den kollektive prestasjonen. For å gi et eksempel på dette kan man se for seg et fotballag. Det er mange toppspillere, men for at et lag skal fungere må alle rollene fylles. Disse er blant annet spiss, midtbane, høyreback, venstreback og målmann. Det er ikke sikkert at roledynamikken i laget hadde vært ideell med kun toppspillere. Det er ofte viktig å ha noen som kan legge opp spillet slik at toppspilleren får mest mulig ut av sitt potensiale. Hvis en organisasjon kun belønner individuelle prestasjoner står man i fare for å miste fellesskapet i organisasjonen og i stedet få en kultur basert på konkurranse.

5.5.1 Samarbeid eller konkurranse

Når egen jobbsikkerhet baserer seg på prestasjoner er det sannsynlig at ansatte blir opptatt av egne interesser og å vokte sin egen posisjon (Aakerøe, 2009, s. 89). Denne tankegangen kan medføre spisse albuer og en kultur der konkurranse får vesentlig betydning (Hilde, 2014).

Det er flere som argumenterer for at FDRS kan bidra til å svekke samarbeid og skape konkurranse innad i organisasjonen (Guralnik et al., 2004, s. 341; Kaspersen, 2014; Lipman, 2012; Scullen et al., 2005, s. 28). Guralnik et al. (2004, s. 342) trekker spesielt frem to mulige faktorer som kan øke sjansen for en konkurransepreget kultur preget av ulikheter mellom ansatte. Den første mulige faktoren kan være hensikten med målingen, altså hva resultatene skal brukes til. Blir de ansatte vurdert fordi selskapet skal nedbemanne, forfremme eller nedgradere noen ansatte, kartlegge kompetanse eller er det for å kunne fordele en eventuell bonus? Den andre faktoren som kan spille inn er antallet ansatte som sammenlignes med hverandre innenfor hver sammenligningsgruppe. Guralnik et al. (2004, s. 342) påpeker at jo større sammenligningsgruppen er, jo mindre påkjenning blir sammenligningen for den ansatte.

En mulig utilsiktet konsekvens av individfokus og økt konkurranse kan være en fiendtlig kultur for samarbeid og innovasjon. Microsoft har nå valgt å avskaffe karaktersetting på grunnlag av at det er ødeleggende for nytenkning og innovasjon (Solberg, 2013). Dette er i tråd med hva Vivi-Ann Hilde i Considium Consulting Group AS trekker frem i en kronikk i Aftenposten, hvor hun argumenterer for at karakterer fremmer konkurranse og hemmer informasjonsdeling og samarbeid (Hilde, 2014). Guralnik et al. (2004, s. 341) legger også til grunn at FDRS mest sannsynlig vil ha en negativ innflytelse på samarbeidskulturen.

Motsatsen argumenterer for at grunnen til at konkurransen oppstår er fordi organisasjonen kun belønner individets prestasjoner fremfor å også belønne teamarbeid og informasjonsdeling. Olav Haraldseid, HR-direktøren i NorgesGruppen, uttalte i Ekko hovedsending, 16.01.2014 på NRK, at man bør belønne det kollektive arbeidet også for å forhindre at de ansatte får spisse albuer. Selv om Guralnik et al. (2004, s. 341-342) argumenterer for at FDRS kan bidra til konkurranse, påpeker de at grad av negativ påvirkning kan variere. Dersom organisasjonen kan formidle til de ansatte at de delvis blir vurdert ut ifra individuell prestasjon, og delvis av ens evne til å være en god lagspiller, så kan det minske den negative innvirkningen FDRS kan ha på samarbeid (Guralnik et al., 2004, s. 342).

HR Norge (2010, s. 17) predikerer at man i fremtiden vil fokusere på teambonus og overskuddsdeling i større grad enn individuell bonus. Hensikten med å belønne samarbeid er god, men dersom man i flere tilfeller går bort ifra å belønne individuelle prestasjoner kan det muligens bidra til social loafing (Hals et al., 2006, s. 115). Social loafing er når ”enkelte

teammedlemmer bidrar vesentlig mindre enn andre og dekker seg bak andres innsats” (Hals et al., 2006, s. 115). Man kan da si at det foreligger en normkonflikt på grunn av uenighet om hvilke normer som skal gjelde i gruppen og hvor stor arbeidsinnsats som skal legges ned i teamarbeidet (Andersen & Schwencke, 2008, s. 54).

5.5.2 FDRS innvirkning på motivasjonen

Uttrykket ”å motivere” har sin opprinnelse i ”movere”, det latinske ordet som kan oversettes med ”å bevege” (Hals et al., 2006, s. 68). Dette er i tråd med Aakerøe (2009, s. 95) sin definisjon. Han legger til grunn at motivasjon er en kilde til energi. Det foreligger en viss uenighet rundt hvordan begrepet motivasjon helst burde defineres, på bakgrunn av at det er et komplekst begrep med mange dimensjoner.

Motivasjon kan deles inn i flere underkomponenter, men de vanligste er indre og ytre. Både indre og ytre motivasjon er med på å bevege individet i en retning, men grunnen til at individet lar seg lede er av ulikt opphav. Ytre motivasjon er “... *motivation to engage in an activity as a means to an end*” (Schunk et al., 2008, s. 236). Personer som er ytre motiverte handler ut ifra hvilke resultater handlingen vil bringe med seg. Det er dermed ikke oppgaven i seg selv som er av interesse, men eksterne faktorer som utfallet av den utførte oppgaven gir. Eksempler på dette kan være lønn, bonus, frynsegoder eller å unngå straff. Indre motivasjon referer på den annen side til “...*motivation to engage in an activity for its own sake*” (Schunk et al., 2008, s. 236). Det er her snakk om arbeidsoppgaver eller aktiviteter som i seg selv fungerer som honorerende. En og samme person kan besitte både indre og ytre motivasjon, men graden av type motivasjon vil fremtre ulikt i forskjellige situasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 53).

Ifølge Thomas (2002 i Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 53) er ytre motivasjon mest fremtredende når man er i lønnsforhandlinger eller står overfor valg, mens indre motivasjon er det som er mest fremtredende i jobben til daglig. Kuvaas og Dysvik (Hackman & Oldman, 1976 i Kuvaas og Dysvik, 2009, s. 231; Humphrey et al., 2007 i Kuvaas og Dysvik, 2009, s. 231) konkluderer i sin studie at man bør rette oppmerksomhet mot indre motiverende jobbkarakteristikk som jobbautonomi, variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavens betydning og performance feedback.

Det er viktig at man er bevisst hvordan man benytter ytre belønning, dette fordi den kan gi ringvirkninger over på den indre motivasjonen. En mulig konsekvens av å belønne en aktivitet hvor individet allerede er indre motivert, kan være at den indre motivasjonen avtar. Belønningens hensikt var trolig at den skulle øke sannsynligheten for at aktiviteten skulle gjenta seg ved en senere anledning, men ved eksponering av ytre belønning kan det gi motsatt effekt (Kuvaas 2008, s. 28). Dette kan forekomme ved prestasjonsvurderinger i form av at en ansatt sin indre motivasjon svekkes på grunn av at fokuset flyttes fra å være motivert av selve aktiviteten, til å fokusere på resultatene av karakteren. Karakterer kan dermed bidra til å svekke den indre motivasjonen (Hilde, 2014). Man kan på en måte si at det forekommer en målforskyving fra selve handlingen til resultatet av handlingen.

Opplevelse av egen motivasjon kan variere og noen perioder kan være tyngre enn andre (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 161). Dersom ansatte ikke har en egen indre driv er det, ifølge Kuvaas og Dysvik, lederens oppgave "...å bidra med å koble den enkelte medarbeiders bidrag til resultater, prestasjoner eller mening på høyere organisatoriske nivåer" (Thomas, 2002 i Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 161). Ytre motivasjon kan dermed være svært nyttig når man ikke besitter indre motivasjon. Dersom den ytre belønningen brukes til å gi uregelmessige og overraskende påskjønnelser kan dette bidra til å opprettholde eller skape indre motivasjon. Det samme gjelder verbale belønninger som spesifiserer hva personen gjør som er bra, og materielle belønninger som ikke er relatert til atferden til den ansatte (Kuvaas, 2008, s. 28).

5.5.3 Karakterskalaens innvirkning

Hvilken karakter man får kan bidra til å svekke eller øke motivasjonen (Lipman, 2012). Dette trenger i utgangspunktet ikke ha noe å gjøre med hvor på karakterskalaene man havner, men om man er enig i at karakteren reflekterer egne prestasjoner. Spørsmålet er om dette er like gjeldende når man risikerer å få sanksjoner for å ikke nå organisasjonens "godkjente" karakterer, altså at man ikke havner i kategorien med underpresterere.

Berger et al. (2010, s. 27) utførte en studie i et laboratorium påpeker at deltakerne i studien er tilsynelatende motivert for å jobbe hardere under FDRS ettersom at de forstår at de må

nedlegge høyere innsats. De lærer riktig nok raskt at det er mye vanskeligere å oppnå gode karakterer. I motsetning til situasjon hvor FDRS blir presentert i begynnelsen, har deltagerne nå et annet referansepunkt hvor de allerede har opplevd bedre karakterer. Dette kan forårsake at motivasjonen til deltagerne svekkes. Det kan gi en indikasjon på at ansattes motivasjon kan svekkes dersom de ikke klarer å opprettholde karakteren sin og dermed får lavere vurderer enn tidligere.

Det viser seg at det ikke kun er hvilken karakter man får i forhold til hvilken karakter man har fått tidligere som kan på virke ansattes motivasjon. Lipman (2012) argumenterer for at antall karakterer på karakterskalaen kan påvirke ansatte motivasjon. En karakterskala med fem nivå kan ifølge Lipman (2012) bidra til å senke motivasjonen. Grunnen til dette er at ved å ha fem mulige nivå så vil 1, 2, og 3 regnes som forholdsvis svake prestasjoner. Nivå 3 inkluderes på grunn av at ingen ønsker å føle seg middelmådige. Lipman (2012) sier til gjengjeld at denne tendensen muligens kan reduseres ved å lage en karakterskala bestående av fire nivå.

5.6 Få vs. mange vurderingskriterier

Utfordringen trukket frem i dette delkapittelet er knyttet til hva man skal måle. Hvor mange kriterier blir inkludert i skalaen, og hvilke kriterier blir sett på?

5.6.1 Vurderingskriterier

Før man kan vurdere ansatte må man bestemme seg for hvilke kriterier man ønsker å måle de ansatte på. Kriteriene som inkluderes i måleinstrumentet kan ofte gi en indikasjon på hva organisasjonen anser som verdifullt (Judge, 1994 i Blume et al., 2009, s. 79). Det kan ofte være hensiktsmessig å måle de kriteriene som er strategisk viktigst for organisasjonen slik at man har oversikt over hvordan arbeidsstokken presterer på de ulike områdene (HR Norge, 2010, s. 17).

Noen organisasjoner velger å benytte relativt få kriterier for å kartlegge ansattes prestasjoner, mens andre organisasjoner velger en mer detaljert skala (Dahle, 2014, s. 28-124). Sistnevnte forekommer enten i form av mange kategorier eller noen hovedkategorier med

underkategorier. En detaljert skala med mange kategorier kan være formålstjenlig i den forstand at det kan gi informasjon om prestasjoner på flere områder, men det kan også virke mot sin hensikt. Dersom en vurderingsskala blir for komplisert kan det medføre utilsiktede bi-effekter i form av at verktøyet blir uoversiktlig og vanskelig å forvalte (HR Norge, 2010, s. 17). Dette kan igjen bidra til en mer subjektiv tilnærming til vurderingen og eventuelle målingsfeil.

Både Dahle (2014, s. 226) og HR Norge (2010, s. 17) kommer med klare anbefalinger om at man ikke bør komplisere vurderingsskjemaet unødvendig mye, men heller holde seg til forholdsvis få vurderingskriterier. Risikoen ved å benytte få kriterier er å eventuelt overse noen områder som kan gi et skjevt bilde på ansattes prestasjoner.

Et annet viktig aspekt ved utvelgelse av kriterier er at man bør være bevisst på om kriteriene er målbare (HR Norge, 2010, s. 17). Det er ikke nødvendigvis all handling som er målbar. Dette kommer nok tydeligst frem i kunnskapsbedrifter der kompetanse og tenking ikke nødvendigvis resulterer i et produkt eller en målbar prestasjon. Et eksempel på et vanskelig vurderingskriterium blir belyst i neste delkapittel, nemlig lojalitet.

5.6.2 Lojalitet

I noen organisasjoner nøyer de seg ikke med å måle prestasjonene til de ansatte, men de vurderer også hver enkelt individs lojalitet til bedriften. Om man er en av dem som stiller kritiske spørsmål eller tviler på beslutninger som blir tatt, kan det medføre at man får en dårligere vurdering.

Det er flere som argumenterer for at karakterer kan bidra til å redusere subjektive vurderingskriterier (Berger et al., 2010, s. 3; Blume et al., 2009, s. 78; Stewart et al., 2010, s. 171). Om det er fullt mulig å fjerne alle subjektive tendenser er en annen diskusjon, men hvordan skal man måle hvor lojal en ansatt er? Sagt på en annen måte, kommer grad av lojalitet til uttrykk i løpet av arbeidsdagen? Dahle (2014, s. 201) trekker frem at å sette karakterer for lojalitet og atferd kan bidra til å formalisere trynefaktoren. Det er ikke slik at trynefaktor er et nytt fenomen som er et resultat av karaktersetting i arbeidslivet, men ved å måle ansattes lojalitet kan det bidra til å sette trynefaktor i system (Dahle, 2014, s. 201). Sagt

med Dahles (2014, s. 202) egne ord ” selskapene legger til rette for at trynefaktoren brukes, men forsøker samtidig å motvirke at det skjer.” (Dahle, 2014, s. 202).

Det er naturlig at man som menneske har bedre kjemi med noen personer enn andre (Hogg & Vaughan, 2008, s. 488). Er det da slik at dem man ikke kommer aller best overens med bør smiske seg til bedre karakterer ved å underbygge lederens ønsker? En mulig konsekvens for dem som ikke ønsker å endre på egen oppførsel dersom man er uenig med ledelsen, kan være at man blir stemplet som illojal. Noen av disse målingsfeilene kan muligens korrigeres for, men jeg har vanskeligheter med å forestille meg at det blir et rettferdig måleinstrument. Ved å gi sanksjoner for kritisk tenkning er det fare for at det forekommer en ja-kultur (Kaspersen, 2014) og gruppetenkning (Aakerøe, 2009, s. 87; Lai, 1999, s. 178). Er det slik at en leder heller ønsker en gjeng med ”synkron-nikkere” fremfor å ha ansatte som spør om hvorfor ting blir gjennomført på en spesifikk måte eller om fremtidige planer muligens kan forbedres? En kultur der gruppetenkning oppstår kan bidra til at motforestillinger undertrykkes og kritisk tenkning stilnes. Fokuset endres fra å finne best mulige løsninger til å underbygge gruppens standpunkter og beslutninger (Lai, 1999, s. 179). Jeg stiller meg spørrende til om vurderinger basert på lojalitet kan bidra til skape en fryktkultur der ansatte blir redde for å ytre egne meninger i frykt for å bli rangert nederst på karakterskalaen. Å bli vurdert på lojalitet kan muligens medføre at lojalitet blir viktigere enn saken (Lai, 1999, s. 177)

Dahle (2014, s. 226) gir en klar oppfordring om å holde atferd og lojalitet utenfor karakterene. I stedet for å legge vekt på såpass vanskelig målbare kriterier, anbefaler samme forfatter å legge mer vekt på mer objektive og målbare faktorer rettet mot prestasjoner (Dahle, 2014, s. 226). For at man skal kunne måle lojalitet vil det i svært mange tilfeller ligge enn skjønnsmessig vurdering til grunn. De som gjennomfører vurderingen vil da måtte ta i bruk egen dømmekraft for å avveie hva som kan regnes som å handle i tråd med organisasjonens verdier og ønsket atferd (Lai, 1999, s. 11). Dette vil bidra til å gi makt til personen som gjennomfører vurderingen, og styrke ledelsens maktposisjon (Guralnik et al., 2004, s. 342).

Lojalitet overfor en organisasjon er i utgangspunktet ikke negativt. Det er først hvis lojaliteten stilner kritisk tenkning at det kan være problematisk. Lojalitet kan sees opp imot prososial motivasjon. Prososial motivasjon omhandler ”et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg

med organisasjonen” (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 53). Denne formen for lojalitet og tilhørighet er ønskelig ettersom det er basert på et bytteforhold som går ut på at ”når medarbeidere opplever at organisasjonen behandler dem bra, svarer de tilbake med lojalitet, positive holdninger og produktiv atferd” (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 68). Når man vurderer ansattes grad av lojalitet svekkes bytteforholdet og det nærmest blir erstattet av et maktforhold. De ansatte har da ikke mulighet til å bytte sin lojalitet mot gode arbeidsforhold, da det så og si blir en plikt å være lojal.

5.7 Mottagende kultur vs. avventende kultur

Utfordringen knyttet til kultur går på hvorledes en gitt organisasjonskultur vil være åpen for et verktøy som FDRS, eller om organisasjonskulturen er såpass dårlig tilpasset et slikt verktøy at det kan gjøre mer skade enn godt. Hvilken kultur en organisasjon besitter kan være avgjørende for hvordan en eventuell implementering av FDRS vil fremtone seg. Det er mange organisasjoner som har prøvd å kopierer General Electric sitt FDRS uten å lykkes (Bates, 2003, s. 64). Det kan selvfølgelig være flere årsaker til at organisasjoner ikke har fått forventet utbytte av FDRS, men en mulig grunn kan være at man simpelthen har kopiert en annen organisasjon sitt system og forventet samme resultater uten å ta ens egen organisasjon i betraktning (Bates, 2003, s. 65-65).

Det er ikke slik at FDRS går så godt overens med alle organisasjonskulturer. Stewart et al. (2010, s. 177) påpeker at å innføre FDRS kan oppleves som en evolusjon, og at ledelsen må være sikker på at organisasjonskulturen kan tåle et slik omveltning. Dette høres fornuftig ut i teorien, men hvordan kan man være sikker på at organisasjonskulturen er åpen for en forandring? Det finnes noen kjennetegn på kulturer som omfavner FDRS bedre enn andre. Organisasjoner som oftest får best utbytte av FDRS jobber innen en konkurransedrevet industri og har en rasktvoksende og prestasjonsdrevet kultur (Guralnik et al., 2004, s. 344). De som oftest får minst utbytte av FDRS er tradisjonelle og hierarkiske organisasjoner som legger mer vekt på erfaring fremfor prestasjoner (Guralnik et al., 2004, s. 344). FDRS kan heller ikke regnes som attraktivt for organisasjoner som baserer mye av sin praksis på samarbeid (Bates, 2003, s. 66). I tillegg til dette kan det være problematisk å innføre FDRS i organisasjoner der man legger stor vekt på tillit og langvarige arbeidsforhold (Guralnik et al.,

2004, s. 344). Ergo går organisasjoner som vektlegger ansiennitet dårlig overens med den prestasjonsfremmende kulturen FDRS bringer med seg.

Hvilke organisasjoner er det som ikke er hierarkisk oppbygd, ikke vektlegger erfaring og tillit gjennom langvarige arbeidsforhold, eller som ikke belager seg på samarbeid? Satt opp slik kan FDRS nærmest regnes som rene skremselspropagandaen. Man bør med andre ord foreta en nøye vurdering av egen kultur før man vurderer FDRS for egen bedrift.

Selv om en organisasjon besitter en kultur som reflekterer flere av punktene som tilsier at man skal håndtere FDRS på en god måte, har man ingen garanti for at det ikke vil forekomme utilsiktede konsekvenser, eller om kulturen er godt nok forankret. En mulig utilsiktet konsekvens av å innføre FDRS kan være at man mister potensielle talentfulle kandidater til fremtidige stillinger. Man kan også snu den problematikken om til noe positivt ved at man kan tiltrekke seg kandidater som oppmuntres av FDRS uten å ha en intensjon om å bruke FDRS for rekruttering (Scullen et al., 2005, s. 28; Scullen et al., 2005 i Blume et al, 2009, s.79).

5.7.1 Implementering av FDRS

Dersom man konkluderer med at FDRS vil være fruktbart for en organisasjon bør man være bevisst på at det er flere fallgruver. Det er størst sjanse for lykket med implementeringen av FDRS dersom man fokuserer på eksisterende organisasjonskultur og kommunikasjon på tvers av hierarkiet (Bates, 2003, s. 65; Stewart et al., 2010, s. 177).

HR-ansvarlige i en organisasjon har en avgjørende rolle ved implementering av FDRS. Disse bør opptre som en talsmann på vegne av verktøyet og forklare hvordan det vil fungere i praksis, både om selve gjennomføringen og konsekvensene av å ikke følge instruksene (Bates, 2003, s. 65). Stewart et al. (2010, s. 177) trekker frem at bedriftens beredskap og verdier legger grunnlaget for hvor smertefri implementering av FDRS vil bli.

Organisasjonsverdier som verdsettes i en slik situasjon er åpen kommunikasjon og feedback (Stewart et al., 2010, s. 177). En jevn kommunikasjonsflyt gjør at man kan belyse hensikten med verktøyet, forklare hvordan verktøyet fungerer i praksis, samt svare på eventuelle spørsmål. Det er også viktig at det blir gitt feedback slik at ledelsen og HR-ansvarlige kan få tilbakemelding på hva som fungerer og hva som kan forbedres.

I tillegg til dette bør designerne av FDRS ta ansattes og ledelsens referansepunkt og forventninger med i betraktning under utarbeidelsen av verktøyet (Berger et al., 2010, s. 31). Organisasjonens tidligere historie og kultur burde dermed inkorporeres i et skreddersydd FDRS, fremfor at man benytter en ferdig mal.

5.7.2 Oppslutning om FDRS

Det er lett å anta at når man først har implementert FDRS, så har man et verktøy som kan brukes i lang tid. Et generelt prinsipp om PA, er at alle skjemaer har en begrenset levetid (Fletcher, 2008, s. 52). Ifølge Fletcher (2008, s. 49) er det lite sannsynlig at et PA-system er relevant i mer enn noen år på grunn av dagens raskt skiftende organisatoriske miljø. Det er viktig at alle ansatte tar eierskap i PA-systemet, ikke kun ledelsen. Blume et al. (2009, s. 79) understøtter også at systemet må støttes av de ansatte, ellers vil effekten av systemet bli begrenset. Fletcher argumenterer for at ansattes eierskap kun varer så lenge som minnet om utformingsprosessen der ledere og ansatte snakket om hensikten og formen til PA-systemet (Fletcher, 2008, s. 51). For at ansatte skal føle eierskap er det derfor avgjørende at PA-systemet blir vurdert med jevne mellomrom. Guralnik et al. (2004, s. 345) argumenterer for at man bør etablere formelle rutiner for overvåking av systemet, gjerne i form av et evalueringspanel.

Etter at man gjennomført evalueringen av FDRS har man slik jeg ser det fire muligheter. Man kan bruke det samme systemet, revidere det eksisterende system, lage et nytt system eller avslutte bruken av FDRS. Å beholde det gamle systemet vil kun gi mening hvis det fungerer godt i praksis. Hvis systemet ikke fungerer så godt og ansatte gir uttrykk for dette, kan det å ikke lytte til disse tilbakemeldingene muligens bidra til å svekke de ansattes eierskap til FDRS. Dersom man velger å revidere det gamle systemet eller lage et nytt system vil fremdeles de samme kriteriene som fulgte for implementering av FDRS i første omgang, være gjeldende. Det mest essensielle er som nevnt innledningsvis, at man fokuserer på eksisterende organisasjonskultur og kommuniserer på tvers av nivåene i organisasjonen kan kommunikasjon på tvers av nivåene i organisasjonen (Bates, 2003, s. 65; Stewart et al., 2010, s. 177).

5.7.3 Innblikk i organisasjonskulturen gjennom FDRS

PM og belønningssystemer regnes som en viktig måte for organisasjoner å differensiere seg fra andre organisasjoner, og brukes som et virkemiddel til å tiltrekke deg talent (Gerhart & Milkovich, 1990 i Blume et al., 2009, s. 79). Grunnen til dette er at belønningssystemer kan gi en indikasjon på hva en organisasjon anser som verdifullt (Judge, 1994 i Blume et al., 2009, s. 79). Det kan forekomme fundamentale forskjeller knyttet til hva ulike organisasjoner betegner som verdifullt (Blume et al., 2009, s. 79). Det en organisasjon anser som betydningsfullt vil oftest være inkludert i måleinstrumentet slik at man kan kartlegge hvordan man presterer på området (Judge, 1994 i Blume et al., 2009, s. 79), og det vises i mange tilfeller også gjennom belønningssystemet i form av hva som belønnes.

Det har blitt foretatt studier om hvordan jobbsøkere tar stilling til human resource systemer for å orientere seg om organisasjonskulturen, når de vurderer en stillingsutlysning (Breaugh & Starke, 2000 i Blume et al., 2009, s. 79; Cable & Judge, 1996 i Blume et al., 2009, s. 79). I noen tilfeller kan et FDRS bidra til jobbsøkere unngår å søke på en stilling i frykt for at et slikt verktøy kan medbringe høy risiko for egen posisjon og stress i arbeidsdagen (Scullen et al., 2005, s. 28; Scullen et al., 2005 i Blume et al., 2009, s. 79). I andre tilfeller tiltrekkes jobbsøkere av at FDRS blir benyttet (Scullen et al., 2005, s. 28). Hvorvidt en jobbsøker anser FDRS som et lokkemiddel eller et varselsignal er vanskelig å forutsi, men det er betydningsfullt at organisasjonen er bevisst på at FDRS kan bidra til å tiltrekke eller skyve vekk potensielle jobbsøkere.

6 Sammenfatning av utfordringene

Jeg vil i dette kapittelet gi en kort sammenfatning av utfordringene, samt se på om det finnes en grense for når FDRS kan regnes som hensiktsmessig.

6.1 FDRS utfordringer i korte trekk

Dersom man velger å implementere FRDS i en organisasjon bør man tenke over hvilke forutsetninger organisasjonen har for at et slikt system kan ha positiv virkning. Med utgangspunkt i tidligere diskutert litteratur står FDRS overfor flere utfordringer.



Figur 5: En grov oversikt over kategoriene som ble nevnt i kapittel 5.

Jeg vil her kortfattet omtale hva kategoriene fra kapittel 5 omhandler. Kategorien god kommunikasjon versus mangel på kommunikasjon tar for seg hvordan FDRS tvinger frem kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte gjennom performance feedback. Det er også uenighet om hvor mange som bør være med i vurderingen, både i form av hvor mange personer skal vurdere hver ansatt, og om ledelsen også skal bli vurdert. Kategorien om kontinuitet versus diskontinuitet handler hovedsakelig om hvor ofte man bør gjennomføre prestasjonsvurderinger og hvordan man kan benytte trenings- og utviklingstiltak for å forbedre ansattes prestasjoner. Derneft kommer kategorien om rettferdighet versus urettferdighet. Den dreier seg om hvordan ansatte opplever rettferdighet, og hvordan de må ha tillit til at lederne utfører målingene på riktig vis. Hvordan man fordeler eventuelle belønninger er også med på å farge ansattes opplevelse av rettferdighet. Den neste kategorien er objektivitet versus subjektivitet som omhandler utførelsen av FDRS. Det blir trukket frem om det er mulig å lage objektive kriterier for målingen og hvilke potensielle målingsfeil som kan dukke opp. Kategorien om fokus på individet og det kollektive versus ensidig fokus på individet tar for seg FDRS innvirkning på samarbeid og hvordan en konkurransekultur kan påvirke ansattes motivasjon i jobbsammenheng. Derneft kommer kategorien om få versus mange kriterier for vurdering. Denne kategorien påpeker viktigheten av utvelgelse av vurderingskriterier og antallet kriterier som blir benyttet i vurderingsskjemaet. Den siste kategorien er mottagende kultur versus avventende kultur. Det blir her trukket frem hvor viktig det er at organisasjonen besitter en kultur som er åpen for et prestasjonssystem og at de ansatte er delaktige i implementeringen. Det kommer frem at dersom de ansatte ikke støtter oppunder verktøyet kan effekten av FDRS bli begrenset (Blume et al., 2009, s. 79)

Implementering av FRDS bør være gjennomtenkt og grundig overveid. Ikke minst er det viktig at enhver organisasjon skreddersyr FRDS-verktøyet til sin organisasjon med tilhørende organisasjonskultur, og kommuniserer forandringen til alle nivå i bedriften. Det er naivt å tro at en mal kan overføres til enhver organisasjon med samme utfall (Bates, 2003, s. 64-65).

6.2 Kan FDRS miste sin hensikt over tid?

Er det slik at FDRS kan brukes i evig tid, eller kommer man til et punkt der man må si at nok er nok? Etter at en organisasjon har benyttet FDRS i noen år vil man ha luket ut mange ”underpresterere”, enten i form av nedbemanning eller utviklingstiltak, og man vil mest

sannsynlig sitte igjen med en godt presterende arbeidsstokk. Det vil riktig nok være variasjoner mellom de resterende ansatte, men det blir vanskeligere å skille mellom eksepsjonelle og gode prestasjoner (Stewart et al. 2010, s. 173). Ved at prestasjonsnivået høynes på generelt plan vil det bli vanskeligere å stikke seg ut som en toppkandidat, samtidig som det er urealistisk at alle ansatte skal prestere på likt nivå til enhver tid. Dette kan også medbringe at prestasjonskategoriene man benytter til FDRS ikke lenger reflekterer arbeidsstokken (Stewart et al. 2010, s. 174). Dersom man bruker en fastsatt prosent for hver av de ulike kategoriene (20-70-10), kan det være formålstjenlig å gå over til et mer fleksibelt skjema med flytende overganger (Grote, 2005, s. 142). Man går da fra å skulle for eksempel avskjedige 10 prosent av ansatte til å avsette 5-10 prosent. Et fleksibelt skjema gir rom for skjønnsbasert vurdering slik at man ikke nødvendigvis må kvitte seg med ansatte som i utgangspunktet presterer godt.

Jeg stiller meg dermed spørrende til om man bør sette en grense for når FDRS mister noe av sin virkning. Når denne grensen eventuelt bør settes må være opp til hver enkelt organisasjon og dens utgangspunkt. Jeg frykter at man kan risikere å miste mange flinke ansatte som i utgangspunktet kan være en ressurs for organisasjonen, dersom man har en streng nedbemanningsstrategi hvor en viss prosent skal sies opp årlig.

I tillegg til at man kan gå glipp av god kompetanse, kan en streng nedbemanningsstrategi knyttet til FDRS bidra til økonomisk tap. Hva skal man gjøre når kostnadene av å ansette nye overstiger prisen av tapet ”underprestererne” medbringer? Det er viktig å være bevisst utgiften det er å ansette nytt personal, samt opplæring av de nyansatte. Når man skal lage en analyse over hva som kan regnes som kostnadseffektivt, er det viktig å ta med denne utgiften i beregningen (Bates, 2003, s. 68).

Det er ikke dermed sagt at man bør avvikle verktøyet, men det kan antakelig være nyttig å justere hensikten med verktøyet eller endre på prosentfordelingen (Stewart et al., 2010, s. 173). Det kan hende at man kommer til et punkt hvor hensikten med FDRS ikke lenger er knyttet til nedbemanning, men at organisasjonen heller kun fokuserer på trenings- og utviklingstiltak der kompetansen og prestasjonen skorter.

7 Normativ sjekkliste

I dette kapittelet har jeg valgt å trekke frem noen anbefalinger som kommer frem av litteraturen. Disse anbefalingene belager seg hovedsakelig på spørsmål man bør stille seg selv for å finne ut av om FDRS muligens kan være et formålstjenlig verktøy i en gitt organisasjon.

7.1 Kulturell sjekkliste

Det kommer tydelig frem at organisasjonskulturen har innvirkning på hvordan FDRS mottas gjennom utfordringene som knyttes til FDRS i denne oppgaven. Jeg har derfor valgt å legge ved et selvadministrerende spørreskjema som er laget av Guralnik et al. (2004, s. 343-344). Det er en kulturell sjekkliste som man kan benytte seg av for å sjekke om FDRS kan være aktuelt for en gitt organisasjon. Dette selvadministrerende spørreskjemaet er ment for å kunne gi en indikasjon på om FDRS kan passe en gitt organisasjon og hvordan de ansatte vil reagere på et slikt verktøy. For å besvare spørreskjemaet skal man benytte en skala fra 1- 10, hvor 1 tilsvarer ”ikke i det hele tatt”, mens 10 tilsvarer ”veldig mye”. Spørreskjemaet kommer på neste side.

Etter at man har fullført spørreskjemaet skal man legge sammen antall poeng man fikk, for så å se hvilken kategori man havner innunder. Man kan få mellom 7-70 poeng. Jo høyere poengscore man får, desto bedre forhold er det for å implementere FDRS i organisasjonen.

Score 50- 70: Organisasjonen din er godt rustet for et FDRS. Ledelsen og ansatte vil ha nytte av systemet og deres mulighet til å evaluere og påvirke prestasjoner vil forbedres.

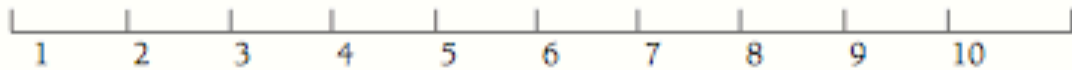
Score 30-50: Du kan vurdere å implementere FDRS, men du kan forvente utfordringer. Disse utfordringene kan bestå av motstand fra ledelsen og ansatte, usikkerhet knyttet til organisasjonskulturen og betydningen av teamarbeid, eller at relasjonen mellom ledelsen og ansatte blir preget av stress. Du kan få et stort utbytte av FDRS, men det vil avhenge av hvor dyktig du er til å forutse og håndtere disse utfordringene på en proaktiv måte

Lavere score enn 30: Du kan forvente store problemer. Du bør kun fortsette dersom intensjonen din er å foreta en omveltning med store endringer i organisasjonskulturen og måten å drive virksomheten på.

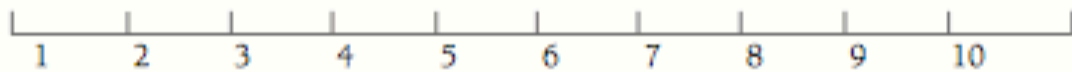
Exhibit 1. The Cultural Checklist

Following is a list of qualities that are most important to determining how forced distribution will be accepted at your company. On a scale ranging from 1 = not at all to 10 = very much, how would you rate the applicability of each of these qualities to your company (or to your specific business unit)?

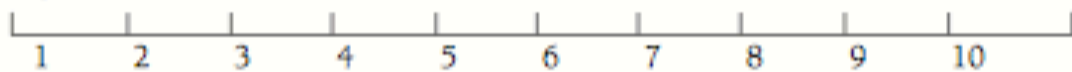
1. *We operate in a growth/fast-paced industry.* Companies that grow fast have cultures that value performance and accept change.



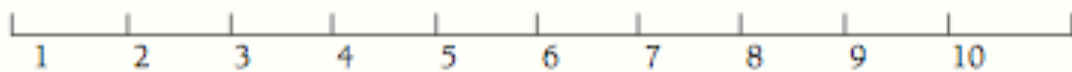
2. *Company reward systems are highly results oriented.* We reward talent and achievement over seniority, status, or tradition.



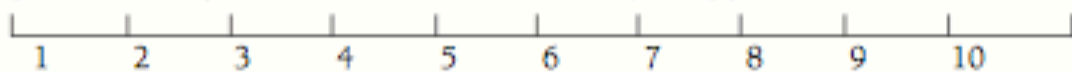
3. *We have a performance-oriented workforce.* Employees derive satisfaction and pride from excelling as opposed to meeting minimum standards; people here strive toward their highest level of achievement.



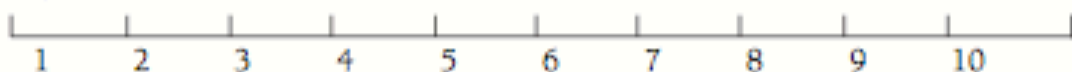
4. *The company is characterized by a decisive management style.* Managers here make tough decisions with no delay and give honest feedback.



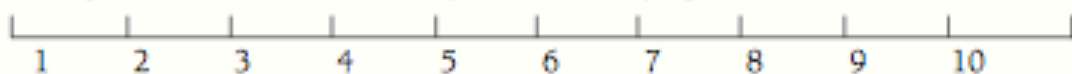
5. *The relationship between management and employees here is good.* Employees do not perceive management's interests to be inherently in opposition to their interests.



6. *Succeeding in your job here does not depend heavily on teamwork and shared responsibility.* Individual achievement and competition are not counterproductive to one's work objectives.



7. *Management is in control of employee promotion, compensation, and termination decisions.* Management's mandate is not very constricted by agreements with labor unions.



(Continued)

Figur 6: Kulturell sjekkliste laget av Guralnik et al. (2004, s. 343-344)

Det er viktig å påpeke at dette kun er et selvadministrerende spørreskjema og at man dermed ikke skal stole blindt på skjemaet. I tillegg til dette er det viktig at man er ærlig når man gjennomfører spørreskjemaet slik at man skal kunne få en best mulig indikasjon på om FDRS kan være noe for en gitt organisasjon. Dersom man pynter på sannheten for å få best mulig score, vil det kunne medbringe større utfordringer enn forventet dersom man bestemmer seg for å implementere FDRS.

I neste deltapittel har jeg laget en liste over spørsmål man kan stille seg dersom man synes at FDRS er av interesse. Det er inkludert to spørsmål som er inspirert av Guralnik et al. (2004, s. 343-344) i listen. Disse omhandler organisasjonskultur og industri.

7.2 Nyttige spørsmål man bør stille seg selv

På bakgrunn av litteraturen jeg har referert til i denne oppgaven, har jeg formulert noen spørsmål det kan være nyttig å ta stilling til før eventuell implementering av FDRS:

- Hva er målet med FDRS? Hva er hensikten med implementeringen?
- Tilhører organisasjonen en industri hvor rask endring og utvikling er i fokus?
- Har vi en organisasjonskultur som vil ta imot og håndtere FDRS greit?
- Er ledelsen med på laget?
- Er vi i organisasjonen villig til å endre prosedyrer?
- Hva vil vi måle? Hvilke kriterier er viktige for oss?
 - Er de målbare?
- Hvordan skal vi måle?
 - Normalfordeling vs. ”ustrukturert”?
- Skal belønning være knyttet opp imot FDRS? Hvis så, hvordan skal vi belønne?
 - Materiell belønning og/eller ikke-materiell belønning?
 - Individet og/eller fellesskapet?
- Hvordan skal vi gjennomføre prosessen?
 - Hvem skal måles?
 - Hvor ofte skal vi gjennomføre vurderinger?
 - Har de som blir vurdert klagerett?
- Skal vi ha fokus på utvikling og, eller nedbemanning?

- Hvis beslutningen blir å implementere FDRS, hvordan kommuniseres det til resten av organisasjonen?

Det er ikke nødvendigvis slik at det finnes et riktig eller galt svar på flere av disse spørsmålene, men det er viktig at man har tenkt gjennom hvordan et FDRS kan fungere i en gitt organisasjon. Det viktigste aspektet ved FDRS er at det er skreddersydd til organisasjonen (Bates, 2003, s. 64-65; Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 152). Når man skal innføre et PA-system så er det nødvendig med en fleksibel tilnærming, i tillegg til å ha lokal kontroll over innhold og administrasjon (Fletcher, 2008, s 53). I noen tilfeller kan semi-strukturerte skjemaer som tilpasses til organisasjonen være hensiktsmessig, men det er sjeldent et godt alternativ med helt faste maler (Fletcher, 2008, s. 54-55).

Jeg vil nå samle trådene og konkludere med de viktigste funnene fra oppgaven.

8 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å trekke frem de mest sentrale dilemmaene knyttet til FDRS basert på et litteratursøket. Jeg gikk inn i denne prosjektet med en antagelse om at mange man enten var forkjempere eller motstandere av FDRS. Gjennom studien har jeg imidlertid sett at FDRS finnes i mange grånyanser, ikke kun sort eller hvit. Jeg vil her sammenfatte de viktigste funnene fra analysen.

8.1 Viktigste funn

8.1.1 Fordeler og ulemper ved FDRS

PA og FDRS er ofte omtalte temaer, både i positiv og negativ forstand. Det viser seg vanskelig å være ensidig positiv eller negativ til konseptet ettersom det er sterkt kontekstavhengig. At det ikke er et veldig tydelig skille mellom dem som er for eller imot FDRS kan regnes som et funn i seg selv. Hvorvidt FDRS anses som fordelaktig eller ikke, avhenger i mange sammenhenger av om man ser det i lys av et organisasjonsperspektiv eller individperspektiv. I noen tilfeller nuller fordelene og ulempene ved FDRS hverandre ut. Eksempler på dette er at noen ansatte kan bli motivert av å vite hvor de ligger på en skala (Bates, 2003, s. 65), mens for andre kan denne bevisstgjøringen bidra til usikkerhet og en følelse av økt konkurranse (Guralnik et al., 2004, s. 342), som igjen kan virke negativt inn på motivasjonen. Et annet eksempel er knyttet til administrasjonen av verktøyet. Prestasjonsvurderinger er ressurskrevende og kan medbringe mye papirarbeid. Selv om FDRS kan oppleves som formålstjenlig for organisasjonen og de ansatte, er det avgjørende at midlene som legges i et slikt verktøy gir avkastning. Det er dermed viktig at de administrative kostnadene av et FDRS ikke blir større en fordelene systemet bringer med seg (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 152).

Ettersom at man ikke nødvendigvis kan fastslå om ulike aspekter ved FDRS er ensidig positive eller negative må det sees opp imot konteksten situasjonen finner sted i.

8.1.2 Utfordringer ved FDRS

På bakgrunn av det som trekkes frem i litteraturen, finnes det flere utfordringer ved FDRS man bør ta stilling til. Her er det viktig å poengtere at listen ikke er uttømmende, men baserer

seg på det litteraturen fremhever som utfordrende. Utfordringene som knyttes til FDRS er god versus dårlig kommunikasjon, kontinuitet versus diskontinuitet, rettferdighet versus urettferdighet, objektivitet versus subjektivitet, fokus på individet og det kollektive versus ensidig fokus på individet, få versus mange kriterier for vurdering, mottagende kultur versus avventende kultur. Den mest altomfattende utfordringen er knyttet til organisasjonskulturen. Dersom organisasjonen ikke besitter en kultur som er åpen for FDRS kan det bli vanskelig å få de ansatte til å slutte opp om verktøyet (Blume et al., 2009, s. 79; Fletcher, 2008, s. 51). Dette kan igjen gi ringvirkninger til ansattes motivasjon og hvordan de håndterer performance feedback.

Det kommer også frem gjennom denne studien at mange av utfordringene til FDRS er knyttet til utformingen av verktøyet. FDRS kan dermed ikke nødvendigvis bli ansett som et godt eller dårlig verktøy, men utformingen og bruken av verktøyet spiller en stor rolle i ens opplevelse av det. Det som er helt essensielt er at man klargjør hva hensikten med verktøyet er. Dersom man ikke verifiserer det i begynnelsen av prosessen vil denne usikkerheten ifølge Fletcher (2008) gi ringvirkninger. Man bør også forsøke å unngå målforskyving. Hvis fokuset forflytter seg til resultatet av vurderingen kan det hindre den ansatte i å ha et mål om å gjøre en god innsats på jobben, men heller føle at sin egenverdi er avhengig av hvilket nummer eller ord som står på vurderingen.

I tillegg til dette er det viktig at karakterer ikke bidrar til å stilne kritisk tenkning (Østlie, 2014). Ansatte som til enhver tiden er enige med det som blir sagt i frykt for konsekvensen av å stikke seg ut og stille kritiske spørsmål, kan gjennom ja-siing og gruppetenking bidra til at bedriften stagnerer og tar feilaktige vurderinger (Lai, 1999, s. 179). Det vil i mange tilfeller være viktig at ansatte føler seg trygge nok i sin posisjon til å stille spørsmål rundt beslutninger som blir tatt, slik at organisasjoner ikke bruker unødvendige ressurser på å gjennomføre noe som ikke er fullstendig gjennomtenkt og formålstjenlig.

Et annet aspekt ved FDRS man bør være bevisst på er at FDRS har begrenset levetid (Fletcher, 2008, s. 52). Etter noen år bør man revidere eller endre verktøyet slik at ansatte kan ta eierskap i utformingen av det. Det kan også hende at FDRS sin funksjon ikke er like gjeldene lenger dersom en organisasjon har benyttet verktøyet i en periode (Stewart et al., 2010, s. 173). Etter noen år vil mange av underpresterne være fjernet fra organisasjonen eller hjulet opp og frem ved hjelp av omplassering eller trenings- og utviklingstiltak. Man

sitter da igjen med en arbeidsstokk med ansatte som presterer middels godt eller bedre. Dersom man fortsetter å benytte FDRS for nedbemanning kan det medføre at man vurderer relativt dyktige ansatte som underpresterere på grunn av at noen andre er bedre. Det kan derfor hende at å benytte FDRS for nedbemanning ikke lenger er like formålstjenlig.

For å vurdere om FDRS kan være noe for en gitt bedrift kan det være hensiktsmessig å besvare spørsmålene som stilles i kapittel 7, i tillegg til å se på noen av anbefalingene som blir fremmet gjennom litteratursøket. Det viser seg nemlig at ikke alle organisasjoner får et like godt utbytte av FDRS på bakgrunn av antall ansatte og kultur (Stewart et al., 2010, s. 177). Det er ikke dermed sagt at man bør frarådes fra å benyttes seg av verktøyet, men man bør være bevisst på hvilke fordeler og ulemper et slikt verktøy kan bringe med seg, samt være ærlig med seg selv om organisasjonskulturen er tilpasset en slik vurderingsmåte av de ansatte.

Jeg vil poengtere at denne oppgaven ikke handler om FDRS kan regnes som et godt eller dårlig verktøy, men at hensikt, gjennomføringsevne og kontekst er avgjørende for utfallet og opplevelsen av FDRS. En bevissthet rundt fordelene og ulempene ved verktøyet er særskilt viktig, og ved en eventuell implementering bør verktøyet ideelt sett skreddersys til den gitte organisasjonen (Fletcher, 2008, s. 54). Man ønsker ikke "...lose your winners and win your losers..." (Bates, 2003, s. 65). Til syvende og sist handler det om hvordan man kan ha en bærekraftig organisasjon.

8 Videre forskning

Ut ifra mitt litteratursøk kan jeg ikke se at det er mye skrevet på feltet om forutsetninger for at FDRS kan fungere eller virke dysfunksjonelt. Det er svært mye litteratur på området, men mesteparten av litteraturen tar for seg fordeler eller ulemper ved FDRS. Denne litteraturen kommer med noen anbefalinger om hva som bør ligge til grunn, men det virker ikke som det er hovedfokuset, da målet heller er å klassifisere FDRS som et godt er dårlig verktøy. Slik jeg ser det er handler det ikke om en enten-eller-tankegang, men at en organisasjon må vurdere om et slikt verktøy kan være fordelaktig i under sine omstendigheter og med den organisasjonskulturen de besitter. Det kan derfor være nytte med videre forskning på området med fokus på hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn før man implementerer FDRS. Disse forutsetningene vil mest sannsynlig kunne variere noe ettersom at konteksten og organisasjonskulturen er unik ved enhver bedrift, men det hadde vært fint å verifisere noen faktorer som vil påvirke utfallet av implementeringen og videre funksjon av FDRS.

Ideelt sett ville det vært best å isolere hver faktor slik at man kan estimere hvor stor innvirkning en gitt faktor har for implementeringen og funksjonen av FDRS. Dette vil være noe problematisk ettersom at kontekst og kultur ikke er konstant, men det kan gi en indikasjon på hva som er mest vesentlig ved implementering og funksjonen til FDRS.

9 Litteratur

Aakerøe, K. (2009). *Samspill i organisasjoner. Om utvikling og bruk av menneskelige ressurser*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Abelson, R. (2001). Companies turn to grades and employees go to court. *The New York Times*, March 19, 150 (51697).

Aguinis, H. (2009). *Performance management*, 2. Utg. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management- And why we should love it. *Business Horizons*, Vol. 54, issue 6, s. 503-507.

Andersen, E. S. & Schwencke, E. (2008). *Prosjektarbeid. En veiledning for studenter*. Bekkestua: NKI Forlaget.

Antonioni, D. & Park, H. (2001). The relationship between rater affect and three sources of 360 degree feedback ratings. *Journal of Management*, Vol. 27, s. 479-495.

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov 17.juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). I *Norges Lover 1687-2010*.

Arbeidstilsynet (udat.). *Karakterer til arbeidstakerne*. Hentet 15. april 2014, fra <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=233525>

Aveyard, H. (2010). *Doing a Literature Review in Health and Social Care. A Practical Guide* (2. utg.). Maidenhead: McGraw-Hill.

Baldwin, T. T., Magjuka, R. J. & Loher, B. T. (1991). The perils of participation- Effects of choice of training on trainee motivation and learning. *Personnel psychology*, Vol. 44 (1), s. 51-65.

Bates, S. (2003). Forced Rankling. While grading employees on a scale relative to each other forces a hard look at finding keepers, losers may become weepers. *HR Magazine*, Vol. 48 (6), s. 62-68.

Berger, J., Harbring, C. & Sliwka, D. (2010). Performance Appraisal and the Impact of Forced Distribution: An Experimental Investigation. *Institute for the Study of Labor (IZA)*. Discussion DP No. 5020, s. 2-44.

Blume, B. D., Baldwin, T. T. & Rubin, R. S. (2005). *Forced ranking: Who is attracted to it? A study of performance management system preferences*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Honolulu.

Blume, B. D., Baldwin, T. T. & Rubin, R. S. (2009). Reactions to different Types of Forced Distribution Performance Evaluation Systems. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 24 (1), s. 77-91.

Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, Vol. 26 (3), s. 405-434.

Bretz, R. D. & Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in the job applicant decision process. *Journal of Management*, Vol. 20 (3), s. 531-551.

Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996) Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67 (3), s. 294-311.

Cawley, B. D., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigation. *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, s. 615-633.

Choon, L. K & Embi, M. A. (2012). Subjectivity, organizational justice and performance appraisal: Understanding the concept of subjectivity in leading towards employees' perception of fairness in the performance appraisal. *Procedia- Social and Behavioral Science*, Vol. 62, s. 189-193.

Citrón, R. & Flaniken, F. (2011). Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool? *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2 (17), s. 29- 37.

Cooper, C. L. & Argyris, C. (Red.) (1998). *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Dahl, K. B. (2011). – *Sparebanken kan bryte loven. Advokat Jan Roald Heiberg i Finansforbundet karakteriserer nedbemanningsprosessen i Sparebanken Hedmark som uryddig. I verste fall kan prosessen være ulovlig, sier han*. Hentet 20. april 2014, fra <http://www.ostlendingen.no/nyheter/sparebanken-kan-bryte-loven-1.6650940>

Dahle, D. Y. (2014). *Orden og oppførsel. Karakterer på jobben?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, Vol. 2 (2), s. 253-277.

Dysvik, A. (2008). Trenings- og utviklingstiltak. I B. Kuvaas (Red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. (s. 139-176). Bergen: Fagbokforlaget.

Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied Psychology*, Vol. 71, s. 500-507.

Ekko Hovedsending, NRK, 16.01.2014, fra <http://radio.nrk.no/serie/ekko-hovedsending/MDSP25001114/16-01-2014>

Farndale, E. & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, Vol. 52 (6), s. 879-897.

Fletcher, C. (2008). *Appraisal, Feedback and Development. Making performance review work* (4. utg.). New York: Routledge.

Fougner, J., Schøyen Breibøl, C., Frogner, M. B., Solheim, T. E., Sundet, T., Øydegard, J., & Aasheim, E. (2011). *Omstilling og nedbemanning* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Gary, L. (2001). The controversial practice of forced ranking. *Harvard Management Update*, October, s. 1-2.

Gerhart, B. & Milkovich, G. T. (1992). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, s. 663-691.

Goebase, The Group for Organizational Effectiveness (2005-2012). *Research-based Insights About the Performance Rating Process*. Hentet 20. februar 2014, fra <http://goebase.com>

Grote, D. (2005). *Forced Ranking. Making Performane Management Work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Guralnik, O., Rozmarin, E. & So, A. (2004). Forced Distributin: Is It Right for You? *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15 (3), s. 339-345.

Guralnik, O. & Wardi, L.A. (2003). Forced distribution: A controversy, Society for Human Resource Management White Paper, August.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the design of work: test of a theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, s. 250-279.

Hals, A. H., Trydal, I. & Aase, A. (2006). *Å lede mennesker. Verdier, veivalg og virkemidler*. Kristiansand: Portal Forlag.

Hilde, V. A. (2014). *Ansattekarakterer til stryk. Mange ledere tror de får motiverte medarbeidere som leverer gode resultater ved å innføre karakterer. De får det motsatte*. Hentet 20. april 2014, fra <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Ansattekarakterer-til-stryk-7462176.html#.U7LZNBbrl49>

Hogg, M. A & Vaughan, G. M. (2008). *Social Psychology* (5. Utg.). Harlow: Pearson Prentice Hall.

HR Norge (2007). *Hvordan unngå "gjennomtrekk" av ansatte?* Hentet 25. mars 2014, fra [http://www.hr.no/Forsiden/Siste_nytt/Nyhetsarkiv_2012_-_2004/Nyheter_2006/Hvordan+unngå+\"gjennomtrekk\"+av+ansatte.9UFRvM2Z.ips](http://www.hr.no/Forsiden/Siste_nytt/Nyhetsarkiv_2012_-_2004/Nyheter_2006/Hvordan+unngå+\)

HR Norge (2010). *Belønning. Belønning som strategisk prosess- å ha flere tanker i hodet samtidig.* Hentet 20. Februar 2014, fra <http://www.hrnorge.no/blog/temahefte-belønning/>

Hui, L. & Qin-xuan, G. (2009). Performance appraisal: what's the matter with you? *Procedia Earth and Planetary Science*, Vol. 1 (1), s1751-1756.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). "Integrating motivational, social and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (5), s. 1332-1356.

Jakhelln, H. (2006). *Oversikt over arbeidsretten* (4. utg.). Oslo: Damm.

Kanfer, R. (1990). Motivational theory and industrial and organizational psychology. In Dunnette, M. D. & Hough, L. (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. utg., s. 75-105). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Kaspersen, L. (2014). *Karakterer på jobben skaper "synkron-nikkere"*. Hentet 15. mars 2014, fra <http://www.dn.no/karriere/2013/12/15/-karakterer-pa-jobben-skaper-quotssynkronnikkerequot>

Kirkpatrick, D. L. (2012). Integrating Training and Performance Appraisal: Training and performance appraisal can work hand in hand if the appraisal looks ahead at what can be done to improve employee performance. *Training*, Vol. 49 (4), s. 12-13.

Kleingeld, A., van Mierlo, H. & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 96 (6), s. 1289- 1304.

Kleven, T. A. (2002). Hvordan er begrepene operasjonalisert? – Spørsmålet om begrepsvaliditet. I Kleven, T. A. (Red.), *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolking og vurdering*. (s. 120-138). Oslo: Unipub

Kleven, T. A. (2002). Statistikk. I Kleven, T. A. (Red.), *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolking og vurdering*. (s. 84-119). Oslo: Unipub.

Kluger, A. N. & DeNisi, A. S. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, Vol. 119 (2), s. 254-284.

Kraiger, K. & Ford, J. K. (2007). The expanding role of workplace training: themes and trends influencing training research and practice. I L.L. Koppes (Red.). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. (s. 281-309). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 (3), s. 504-522.

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 (3), s. 365-385.

Kuvaas, B. (2008). Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. I B. Kuvaas (Red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. (s. 139-176). Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 (2), s. 123-137.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Oslo: Tano Aschehoug.

Landy, F. J., Barnes, J. L. & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived performance and accuracy of performance evaluation. *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 63 (6), s. 751-754.

Larsen, J. H. & Bøe, A. (2013). *Performance appraisal i Norge- utvikling gjennom måling og kontroll?* (Masteroppgave, Universitetet i Oslo). Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/36596/Masteroppgave-Boe-Larsen.pdf?sequence=1>

Larsen, R. J. & Buss, D. M. (2008). *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature* (3. utg.) New York: McGraw-Hill.

Levy, P. E. & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, Vol. 30 (6), s. 881-905.

Ligon, G. S., Graham, K. A., Edwards, A., Osburn, H. K. & Hunter, S. T. (2012).

Lipman, V. (2012). *The Pros And Cons Of Forced Rankings: A Manager's Perspective*. Hentet 10. april 2014, fra <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2012/07/19/the-pros-and-cons-of-forced-rankings-a-managers-perspective/>

Macky, K. & Boxall, P. (2007). The relationship between "high-performance work practices" and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, s. 537-567.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, s. 738- 748.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, s. 24-29.

Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B. & Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26 (2), s. 205-212.

Moses, J. W. & Knutsen, T. L. (2012). *Ways of Knowing. Competing Methodologies in Social and Political Research* (2. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Mulligan, J. R. & Schaefer, R. A. (2011). A New Hope for Rank and Yank. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 18 (3), s 385-396.

Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, Vol. 4 (1), s 94-98.

Passer, M., Smith, R., Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E. & Vliek, M. (2009). *Psychology. The Science of Mind and Behaviour*. Maidenhead, Berkshire: McGraw- Hill Education.

Performance Management: Appraising Performance, Providing Feedback, and Developing for Creativity, kapittel 25. I Mumford, M. D. (Red.) *Handbook of organizational creativity* (s. 633- 666). London: Elsevier Inc.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.

Punch, K. F. (1998). *Introduction to Social Research. Quantitative & Qualitative Approaches*. London: Sage Publications Ltd.

Reb, J. & Greguras, G. J. (2010). Understanding Performance Ratings: Dynamic Performance, Attributions, and Rating Purpose. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 (1), s. 213- 220.

Schleicher, D. J., Bull, R. A. & Green, S. G. (2009). Rater Reactions to Forced Distribution Rating Systems. *Journal of Management*, Vol. 35 (4), s. 899-927.

Schunk, Dale H., Pintrich, Paul R., Meece, Judith L. (2008). *Motivation in Education. Theory, Research, and Application*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Scullen, S. E., Bergey, P. K. & Aiman-Smith, L. (2005). Forced Distribution Rating Systems and the Improvement of Workforce Potential: A Baseline Simulation. *Personal Psychology*, Vol. 58 (1), s. 1-32.

Solberg, T. (2013). *Microsoft droppet karakterer for ansatte*
Mens norske bedrifter benytter karaktersystemer i større grad, er det på vikende front internasjonalt. Hentet 20. april 2014, fra
<http://e24.no/jobb/microsoft-droppet-karakterer-for-ansatte/22631890>

Spence, J. R. & Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, Vol. 21 (2), s. 85-95.

Spence, J. R. & Keeping, L. M. (2010). The impact of non-performance information on ratings of job performance: A policy- capturing approach. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 (4), s. 587-608.

Stewart, S. M., Gruys, M. L & Storm, M. (2010) Forced distribution performance evaluation systems: Advantages, disadvantages and keys to implementation. *Journal of Management & Organization*, Vol. 16 (1), s. 168-172.

StudentTorget (2012.05.09). *Nå kan du få karakterer i jobben også. Det blir stadig mer vanlig at bedrifter tar i bruk karakterer for å vurdere sine ansatte. Forskerne er kritiske til dette systemet, og frykter at det kan få negative konsekvenser*. Hentet 20. april 2014, fra
<https://www.studenttorget.no/index.php?show=4942&expand=4631,4942&artikkelid=11010>

Tai, W. T. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel review*, Vol. 35 (1), s. 51-65.

Thomas, K. W. (2002). *Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment*. San Francisco: Berrett- Koehler Publishers.

Tveit, K. (2002). Historisk Forskningsmetode. I Kleven, T. A. (Red.), *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolking og vurdering.* (s. 176-221). Oslo: Unipub.

Wormnes, B. & Manger, T. (2008). *Motivasjon og mestring. Veier til effektiv bruk av egne ressurser.* Bergen: Fagbokforlaget.

Østlie, J. E. (2014). *Slutt å gi oppførselskarakter på jobb! Har systemet med karakterer på jobben kommet for å bli eller er det mulig å bli kvitt det? Derom strides de lærde. Journalist Dag Yngve Dahle har skrevet bok om dette fenomenet.* Hentet 3. mars 2014, fra http://frifagbevegelse.no/arbeidsliv/_slutt_å_gi_oppførselskarakter_på_jobb_237719.html

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord: 23787

10 Vedlegg

10.1 Stikkordsliste

Performance management: En prosess der man identifiserer, måler og utvikler individers og gruppers prestasjoner sett opp imot organisasjonens strategiske mål.

Performance appraisal: En prosess der ledere vurderer ansattes prestasjoner og gir tilbakemelding til den ansatte.

Forced distribution rating systems: En prosess der ledere vurderer ansattes prestasjoner og kategoriserer ansatte inn i forhåndsbestemte kategorier, fra best til verst, basert på vurderingene. Det er forholdsvis vanlig at prestasjonsdistribusjonen representerer en normalkurvefordeling.

Suksesjonsplan: Prosessen og handlinger rettet mot å identifisere og utvikle etterfølgere for fremtidige nøkkelposisjoner eller lederroller innad i organisasjonen.

Underpresterer: De som presterer dårligst basert på vurderingen som blir gjennomført ved hjelp av FDRS. Disse ansatte tilhører den laveste kategorien hvor arbeidsforhold enten blir terminert, man blir omplassert eller blir tilbudt trenings- og utviklingstiltak for å bedre prestasjonen.

Nulling: At lønnstillegget gangens med null.